



BACHELORARBEIT

Herr
Daniel Kulla

**Erfolgschancen deutscher
Automobilhersteller in China**

**Ein explorativer Vergleich von
zwei Anbietern im
Premiumsegment**

2012

BACHELORARBEIT

Erfolgschancen deutscher Automobilhersteller in China

**Ein explorativer Vergleich von zwei
Anbietern im Premiumsegment**

Autor:
Herr Daniel Kulla

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM09s1-B

Erstprüfer:
Professor Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

BACHELOR THESIS

Chances of success of German automobile manufacturers in China

**A comparison of two providers from the
premium segment**

author:

Mr. Daniel Kulla

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM09s1-B

first examiner:

Professor Herbert E. Graus

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

Bibliografische Angaben

Kulla, Daniel:

Erfolgschancen deutscher Automobilhersteller in China – Ein explorativer Vergleich von zwei Anbietern im Premiumsegment.

Chances of success of German automobile manufacturers – A comparison of two providers from the premium segment.

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Präsenz deutscher Automobilhersteller auf dem chinesischen Markt. Neben der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft und speziell der Automobilindustrie, befasst sich die Arbeit damit die Herausforderungen für die Automobilhersteller herauszuarbeiten, welche sich durch den technologischen Fortschritt und die zunehmende Globalisierung ergeben. Ziel dieser Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren deutscher Automobilhersteller auf dem chinesischen Markt zu untersuchen. Hierzu wird die Marktpformance der beiden Premiumhersteller Audi und Mercedes-Benz auf dem chinesischen Markt miteinander verglichen, analysiert und Zukunftsprognosen aufgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Themenabriss	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Vorgehensweise	2
2 Automobilindustrie	3
2.1 Rahmenbedingungen der Automobilindustrie	3
2.1.1 Geschichte der Automobilindustrie.....	3
2.1.2 Bedeutung der Automobilindustrie	8
2.2 Entwicklung der Automobilindustrie.....	11
2.2.1 Technologische Veränderungen	11
2.2.2 Globalisierung	13
3 Deutsche Automobilindustrie in China.....	15
3.1 Automobilindustrie in China.....	15
3.1.1 Entwicklung der chinesischen Wirtschaft	15
3.1.2 Entwicklung des Automobilmarktes in China	17
3.1.3 China als Automobil-Produktionsstandort	19
3.2 China als Markt für die deutsche Automobilindustrie	22
3.2.1 Deutsche Autos in China	22
3.2.2 Deutsche Kleinwagen und Mittelklasse in China.....	23
3.2.3 Premiumsegment in China	25
4 Deutsches Premiumsegment in China	26
4.1 Deutsche Premiumhersteller in China im Vergleich	26
4.1.1 Entwicklung Audi in China.....	26
4.1.2 Entwicklung Mercedes-Benz in China	28
4.1.3 Audi und Mercedes-Benz in China im Vergleich	30
4.2 Erfolgsfaktoren des Premiumsegments.....	32
4.2.1 Kundenerwartungen	32
4.2.2 Erwartungserfüllung	38
4.2.3 Kundenzufriedenheit	41

4.2.4	Zukunftsprognosen.....	48
5	Fazit.....	51
	Literaturverzeichnis.....	XI
	Eigenständigkeitserklärung.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

APEAL	Automotive Performance Execution And Layout
BDNT	BYD Daimler New Technology Co. Ltd.
BEV	Battery Electric Vehicle
CAAM	China Association Of Automobile Manufacturers
FAW	First Automotive Works
FCEV	Fuel Cell Electric Vehicle
FuE	Forschung und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle
REEV	Range Extended Electric Vehicle
SSI	Sales Satisfaction Index
WTO	World Trade Organization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kraftwagendichte in Europa.....	4
Abbildung 2: Kraftwagendichte in ausgewählten Ländern.....	4
Abbildung 3: Durchschnittseinkommen im Vergleich.....	5
Abbildung 4: Benzinpreise im Vergleich	6
Abbildung 5: Wertschöpfungspyramide in der Automobilindustrie	8
Abbildung 6: Direktinvestitionen im Ausland.....	14
Abbildung 7: Automobilverkäufe in China 2011/12.....	18
Abbildung 8: Verkäufe motorisierter Zweiräder in China 2011/12	18
Abbildung 9: Wachstumserwartungen Automobilindustrie 2012	19
Abbildung 10: Automobilproduktion China 2011/12.....	20
Abbildung 11: Wettbewerbsfähigkeit von Produktionsstandorten.....	21
Abbildung 12: Geschichte Audi in China	27
Abbildung 13: Marktentwicklung Audi in China.....	27
Abbildung 14: Umsatzentwicklung Mercedes-Benz in China	29
Abbildung 15: Wachstum Premiumhersteller in China	31
Abbildung 16: Marktanteile Premiumhersteller in China.....	32
Abbildung 17: Phasen des Kaufentscheidungsprozesses.....	33
Abbildung 18: Psychische und soziale Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens	34
Abbildung 19: Kaufentscheidungskriterien	36
Abbildung 20: Auto und Status	37
Abbildung 21: Markenpositionierung	38
Abbildung 22: Das Diskonfirmationsparadigma.....	40
Abbildung 23: Verhalten zufriedener Kunden	41
Abbildung 24: Ergebnisse Audi Kundenzufriedenheitsindex	43
Abbildung 25: Ergebnisse Mercedes-Benz Kundenzufriedenheitsindex	43
Abbildung 26: Ranking Kundendienst.....	44
Abbildung 27: Ergebnisse Luxussegment	45
Abbildung 28: Ergebnisse Segment Entry Luxury	46
Abbildung 29: Ergebnisse Qualitätsranking Entry Luxury.....	47
Abbildung 30: Ergebnisse Qualitätsranking Luxury	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eckdaten der deutschen Automobilindustrie 2009/10.....	11
Tabelle 2: Absatz von Pkw in der VR China nach Herstellern.....	23
Tabelle 3: Volkswagen Konzern China.....	24
Tabelle 4: Lokale Produktion Volkswagen Konzern China	24

1 Einleitung

1.1 Themenabriss

In Zeiten der Globalisierung der Wirtschaft und der Märkte ist es für Unternehmen aller Branchen wichtig, international zu agieren und sich auf den globalen Weltmärkten zu positionieren. Um auf den Weltmärkten erfolgreich zu sein, bedarf es verschiedener Anpassungsmaßnahmen in Hinblick auf Produktpalette und Marketing, um die Kundenwünsche auf den ausländischen Märkten erfüllen zu können. Außerdem müssen sie sich an die dort geltenden Rahmenbedingungen und gesetzlichen Regelungen anpassen.

Die deutschen Autobauer gehören zu den erfolgreichsten weltweit. Führend in Hinblick auf technologischen Fortschritt und Sicherheit sind sie nicht nur auf dem inländischen Markt, sondern auch im Ausland erfolgreich. Dies gilt insbesondere für Hersteller, die im so genannten Premiumsegment tätig sind. Vor allem der chinesische Markt gilt als der Wachstumsmarkt schlechthin, in dem sich die Anbieter große Wachstumschancen ausrechnen können. Die deutschen Premiumhersteller Audi, BMW und Mercedes-Benz konnten in den vergangenen Jahren kontinuierlich wachsen und im letzten Jahr sogar zweistelligen Umsatzsteigerungen erringen.

Aber obwohl sich die deutschen Hersteller im Allgemeinen im chinesischen Markt einer großen Nachfrage erfreuen, gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Marken und ihrem Erfolg auf dem chinesischen Markt. Während VW als Konzern und besonders die Marke Audi im Jahr 2011, aber auch BMW erhebliche Zuwächse verzeichnen konnten, liegt Mercedes-Benz in Hinblick auf die Umsatzzahlen deutlich hinter Audi und BMW zurück. Dies lässt auf Unterschiede in Hinblick auf Produkte und Markstrategien zu geben, die sich auf den Erfolg im chinesischen Markt auswirken.

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren für deutsche Automobilhersteller im chinesischen Markt zu untersuchen. Da der chinesische Markt als Wachstumsmarkt der vergangenen Jahre für die deutschen Premiumanbieter sehr interessant und lohnend war und sich aller Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren weiterhin als stark wachsend erweisen wird, ist er für die deutschen Hersteller von

hohem Interesse, so dass sie große Anstrengungen unternehmen, um auf diesem Markt erfolgreich zu sein. Da nicht alle Premium-Hersteller in gleichem Maße erfolgreich sind, liegt es nahe zu vermuten, dass nicht alle Hersteller in gleichem Maße in der Lage sind, die Kundenwünsche und -erwartungen auf dem chinesischen Markt zu erfüllen und dass es bestimmte, definierbare Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens im Premiumsegment im chinesischen Markt gibt.

1.3 Vorgehensweise

Zu diesem Zweck wird die vorliegende Arbeit zunächst einen Überblick über die Entwicklung der Automobilindustrie und ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft geben und die Herausforderungen aufzeigen, die sich durch technologischen Fortschritt und die Globalisierung ergeben. Im nächsten Kapitel wird die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft und die Entwicklung des Automobilmarktes in China behandelt. Außerdem wird die Präsenz der deutschen Automobilhersteller aller Segmente an Hand von Daten und Fakten dargestellt.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem Vergleich der beiden Premiummarken Audi und Mercedes-Benz. Zunächst wird die geschäftliche Entwicklung beider Marken in China genauer betrachtet und anschließend die Erfolgsfaktoren für das Premiumsegment untersucht. Bei den Erfolgsfaktoren, von denen angenommen wird, dass sie für den Erfolg einer Marke entscheidend sind, handelt es sich um die Kundenerwartungen, die Erwartungserfüllung und die Kundenzufriedenheit.

2 Automobilindustrie

2.1 Rahmenbedingungen der Automobilindustrie

2.1.1 Geschichte der Automobilindustrie

Die Geschichte des Autos beginnt zum Aufgang des 19. Jahrhunderts in Frankreich und Deutschland. Zu den berühmtesten Namen gehören Nikolaus Otto, Carl Benz, Gottlieb Daimler, Wilhelm Maybach, Rudolf Diesel und Robert Bosch [vgl. Flik 2001, 50].

Carl Benz gründete 1883 die "Benz & Cie. Rheinische Gasmotorenfabrik" in Mannheim und entwickelte den mittlerweile patentfreien Otto-Motor weiter. Das Hauptproblem des Otto-Motors war bis dahin, dass diese zu schwer für einen Wagen waren. 1885 konnte Benz einen liegenden Einzylinder-Viertakt-Benzinmotor mit elektrischer Zündung, Wasserkühlung und Oberflächenvergaser in einen dreirädrigen Holzwagen einbauen, wodurch sich das Kraftfahrzeug ergab, bei dem Motor und Fahrgestell eine Einheit bildeten. 1886 meldete er das erste Automobil zum Patent an, welches in der Öffentlichkeit aber nur als „Wagen ohne Pferde“ bezeichnet wurde. Bereits 1900 konnte Benz in seiner neu gegründeten Benz & Cie. Aktiengesellschaft über 600 verschiedene Typen-Konstruktionen vom Standart- bis zum Sportwagen zum Verkauf anbieten. Das Unternehmen fusionierte 1926 mit der Daimler-Motoren Aktiengesellschaft von Gottlieb Daimler zur Daimler-Benz AG [vgl. Benz].

Gleichzeitig konstruierte Wilhelm Maybach, ausgehend von Nicolaus August Ottos Viertakt-Gasmotor, zusammen mit Gottlieb Daimler den ersten schnelllaufenden Benzinmotor mit Schwimmervergaser und Glührohrzündung. Maybach wurde nach seiner Trennung von Daimler mit der Herstellung von Luxusautos bekannt [vgl. Maybach]. Gottlieb Daimler wurde 1872 Technischer Direktor der Gasmotorenfabrik Deutz von Nikolaus Otto und Carl Eugen Langen. 1882 verließ er das Unternehmen nach Differenzen mit Otto, erhielt aber für die unter seiner Leistung entstandenen Patente eine Abfindung in Deutz Aktien, so dass er Anteilseigner blieb. Daimler gründete in Cannstatt bei Stuttgart seine erste Werkstatt, in der kleinere und leistungsstärkere Motoren hergestellt wurden, die nicht mehr Gas, sondern Benzin verbrannten. 1883 wurde das erste Patent eines Einzylinder-Viertaktmotors mit Glührohrzündung angemeldet, der mit Benzin betrieben wurde [vgl. Daimler]. Der

industrielle Bau von Kraftwagen fand in erster Linie in Frankreich statt, das bis 1905 der führende Kraftwagenproduzent war und immerhin bis 1913 der führende Kraftwagenexporteur [vgl. Flik 2001,50].

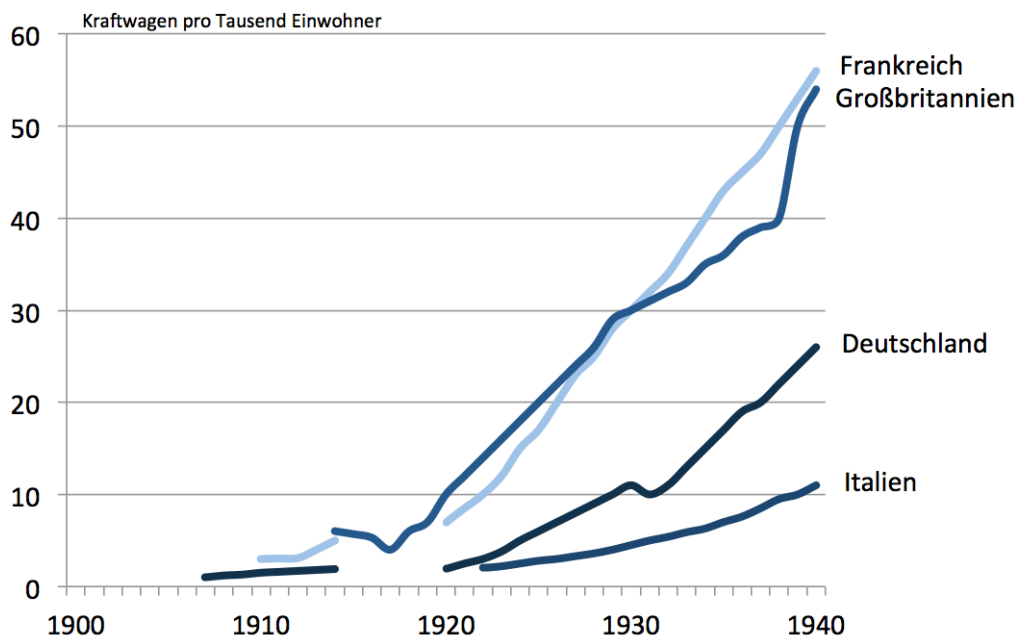


Abbildung 1: Kraftwagendichte in Europa (Quelle: Flik 2001, 50)

Trotz dieser bahnbrechender Entwicklungen in Deutschland und Frankreich begann die massenhafte Produktion und Verwendung des Automobils nicht in Europa, sondern in anderen Ländern, beispielsweise den USA.

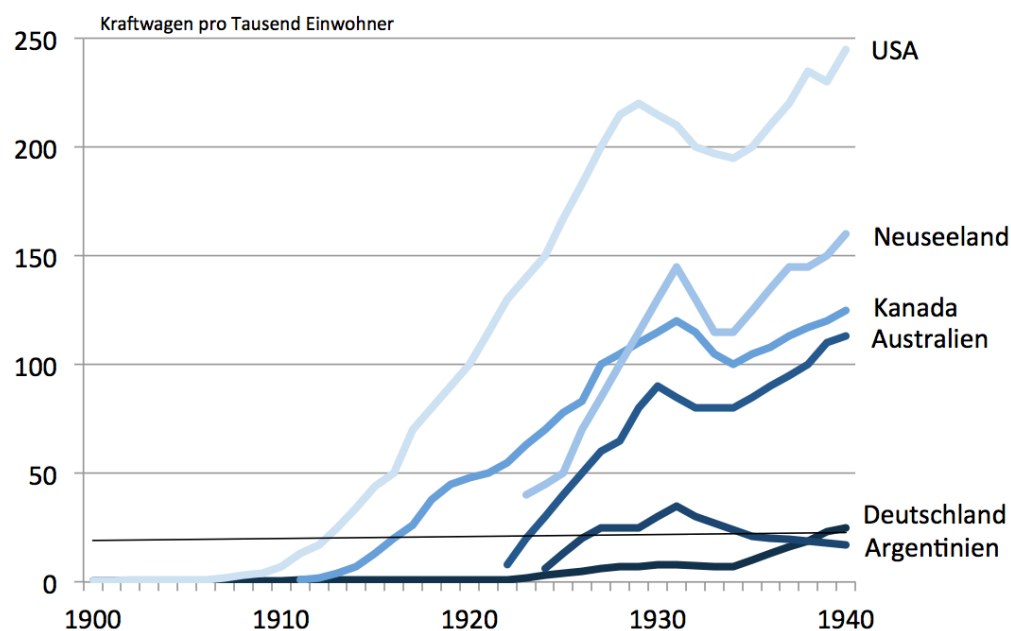


Abbildung 2: Kraftwagendichte in ausgewählten Ländern (Quelle: Flik 2001, 50)

In Deutschland waren Kraftwagen bis zum ersten Weltkrieg sehr teuer, dies lag vorrangig an der teuren Einzel- und Kleinserienfertigung. Daher waren die Käufer der ersten Automobile ausschließlich Menschen, die finanziell unabhängig waren, und die keinem Beruf zur Lebensunterhaltsicherung nachgehen mussten, wie Adelige oder reiche Bürgerliche. Die ersten Autos wurden daher nicht als Gebrauchsgegenstände verwendet, sondern als Liebhaberstücke oder als moderne Sportgeräte bei der Veranstaltung von Rennen [vgl. Flik 2001, 50]. Zum Industriezweig wurde die Automobilherstellung zuerst in den USA. Hier war der Bedarf an Motorisierung und Mobilität alleine schon auf Grund der großen Entfernungen innerhalb des Landes erheblich größer als in Europa. Die Bevölkerungsdichte in den USA war noch 1920 deutlich geringer als in Deutschland und die Verbindungen zwischen den Städten war nur durch Eisenbahnen zu erreichen. Diese fehlten aber für die Verbindungen zwischen Land und Stadt vollständig, so dass das Automobil eine völlig neue Möglichkeit für Landbewohner wie Farmer bot, in die Städte zu gelangen und am Stadtleben teilzunehmen [vgl. Flik 2001, 55]. Außerdem waren sie als Transportmittel für Produktionsmittel ausgesprochen nützlich, denn sie verhalfen den Farmern auf der einen Seite dazu, Maschinen und Geräte, die sie für ihre Arbeit benötigten, auch in relativ unzugängliche Gebiete zu bringen, und zum anderen, ihre Produkte nicht nur in der unmittelbaren Nachbarschaft, sondern auf den Märkten in den Städten anzubieten [vgl. Flik 2001, 55].

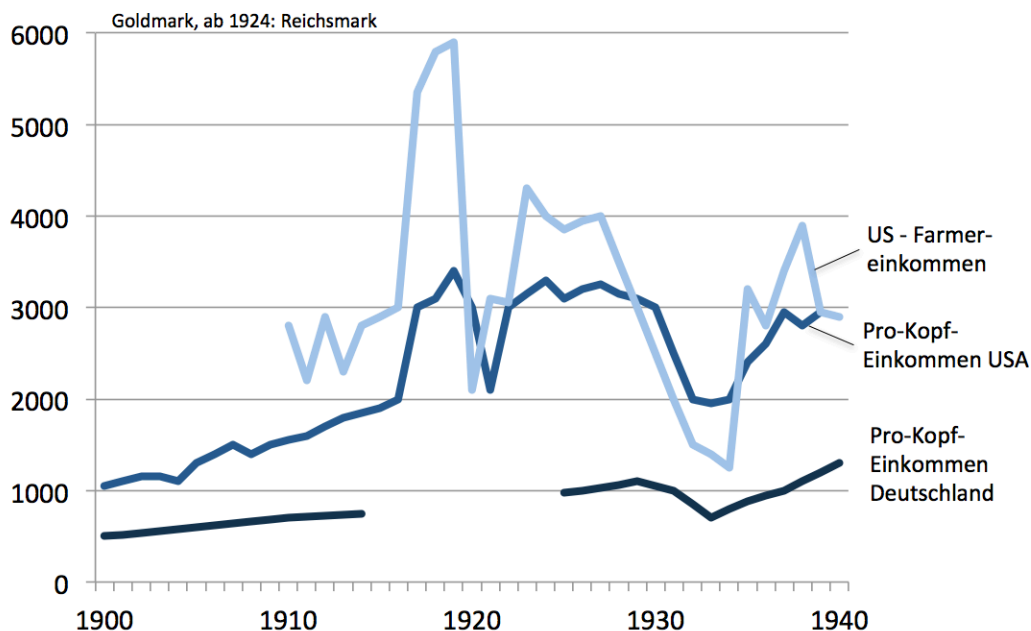


Abbildung 3: Durchschnittseinkommen im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung nach Flik 2001, 57)

Im Gegensatz zu Deutschland war das Auto in den USA daher von Beginn an ein Gebrauchsgegenstand, der den Käufern erheblichen Nutzen bescherte, und kein Luxusgut. Im Gegensatz zu heute, wo man Autos in erster Linie als Konsumgüter betrachtet, wurden sie in den USA und anderen Agrarstaaten in Übersee zu Anfang vor allem als Produktionsgüter angesehen, denn man konnte mit ihnen das eigene Einkommen, wie oben beschrieben, deutlich erhöhen [vgl. Flik 2001, 56]. Vor allem der so genannte Berufs- oder Gebrauchswagen wurde daher ein vielverkauftes Produkt, verkörpert vor allem im Ford Modell T. Bereits 1920 besaßen ein Drittel der Farmer ein solches Fahrzeug, 1929 waren es 90 % [vgl. Flik 2001, 58].

Neben dem Fokus auf die Gebrauchsfähigkeit lag der Grund für die starke Verbreitung der Automobile in Übersee darin, dass die Durchschnittseinkommen in den USA in den 1920er Jahren fast dreimal so hoch waren wie in Deutschland. Außerdem war Benzin, mit dem das Auto betrieben wurde, viel billiger [Haußer 2008, 80]. In Deutschland waren die Einkommen niedrig, die durch die Inflation zusätzlich entwertet wurden, und das Benzin war teuer [vgl. Flik 2001, 58].

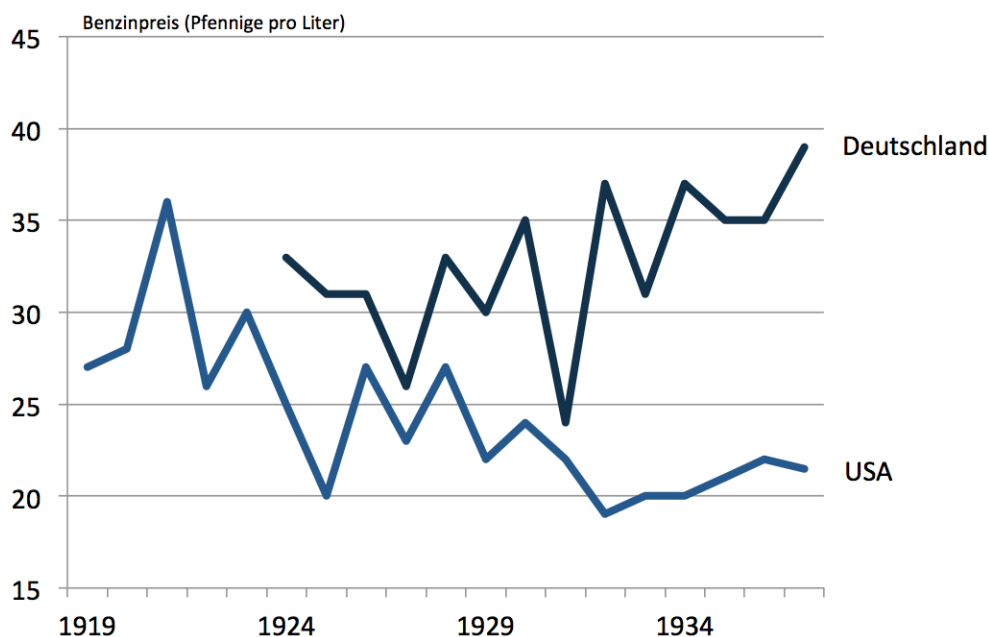


Abbildung 4: Benzinpreise im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung nach Flik 2001, 57)

Als Henry Ford 1913 als erster ein Fließband bei der Fertigung von Automobilen einsetzte, konnte das Auto in hoher Stückzahl hergestellt werden und wurde somit zu einer Massenware. Bis diese Produktionsweise sich in Deutschland durchsetzte, verging mehr als ein Jahrzehnt, denn in Deutschland war die Produktion von Personenkraftwagen während des ersten Weltkrieges weitgehend ausgesetzt worden.

Mahnende Stimmen, die Produktion grundsätzlich von handwerklichen auf industrielle Methoden umzustellen, und kapitalintensive Großbetriebe zu schaffen, die den zu erwartenden Bedarf bedienen könnten, wurden zunächst nicht gehört [vgl. Edelmann 2009, 42]. Allerdings blieb in Deutschland die private Nutzung von Personenkraftwagen bis in das Jahr 1921 verboten und als die Fahrverbote langsam aufgehoben wurden, waren die Benzinpreise extrem hoch. Darüber hinaus wurde eine Luxussteuer erhoben. Dennoch erhöhte sich die Zahl der Automobilfabriken von 1913 bis 1924 um das Dreifache, so dass es jetzt über 70 Firmen gab. Der Import ausländischer Fahrzeuge war noch verboten und die deutschen Hersteller somit konkurrenzlos auf dem deutschen Markt, so dass sich zunächst keine Notwendigkeit der Veränderung der Produktion ergab [vgl. Edelman 2009, 43]. Die grundsätzliche Marktsituation, nämlich dass das Auto in Deutschland auf Grund der Einkommens- und Unterhaltssituation nicht auf eine vergleichbare Nachfrage stieß wie in Übersee, verbunden mit den Fahrverboten und der Inflation, schien einen Massenmarkt nicht herzugeben. Eine Massenproduktion wie in Übersee schien aber nur mit einem Massenmarkt sinnvoll [vgl. Haußer 2008, 80]. Die einzige Ausnahme stellte das Unternehmen Opel dar, dass im Jahr 1924 die erste Fließbandfertigung einführte [vgl. Unsere Autos]. Im Rahmen dieser Produktionsumstellung stellte das Unternehmen auch seine Produktpalette um und bot nur noch zwei Fahrzeugtypen anstelle von vorher sieben an, so dass die Produktion rationalisiert und für die Massenproduktion tauglich gemacht wurde [vgl. Edelmann 2009, 42].

Im Dritten Reich änderte sich die Situation für die Autohersteller und die Branche entwickelte sich zu einer echten Industrie. Der Grund dafür lag weniger in einem Bemühen der Autohersteller selbst, sondern in der Förderung seitens der nationalsozialistischen Regierung. Für die nationalsozialistische Regierung hatte das Auto einen hohen Symbolwert und stand für den Aufbruch Deutschlands in bessere Zeiten, sowohl durch die Teilhabe am Fortschritt durch Technisierung als auch durch Arbeit für viele Arbeiter, die dadurch ihren Lebensunterhalt sichern konnten [vgl. Rinn 2008, 63]. Vor allem die Idee des „Volkswagens“, also einem Fahrzeug, das für jeden erschwinglich war, sorgte für eine hohe Dynamik [vgl. Stieniczka 2001, 179]. Allerdings konnte diese Idee nur teilweise umgesetzt werden, denn zwar wurde durch die finanzielle Unterstützung des Staates eine Massenproduktion möglich, aber durch die Kriegsentwicklung wurden die privaten Fahrzeuge wieder zu Kriegszwecken rekurriert. Gab es 1936 fast 1,5 Millionen private PKW, so waren es 1946 in den Westzonen nur noch knapp 200.000 [vgl. Stieniczka 2001, 179]. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm zunächst die Volkswagen GmbH die Marktführerschaft innerhalb der

westdeutschen Automobilindustrie und war zur Hälfte an den bundesdeutschen Automobilexporten beteiligt [Wellhörner 1996, 85]. Mit der Produktion des VW Käfer wurde die Produktionsart vollständig auf das System nach Taylor und Ford umgestellt und ermöglichte so eine hohe Stückzahl an produzierten Autos. Der VW Käfer wurde zum Verkaufsschlager im In- und Ausland und gerade wegen seiner Schlichtheit zum positiven Symbol für deutsche Fahrzeugqualität [vgl. Rinn 2008, 173]. Aber nicht nur VW, sondern die gesamte deutsche Automobilindustrie entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten zum Automobilexporteur und insgesamt zum Motor für die deutsche Volkswirtschaft, wie im nächsten Absatz dargestellt wird.

2.1.2 Bedeutung der Automobilindustrie

Der Begriff Automobilindustrie bezeichnet die Gesamtheit aller Hersteller von Kraftwagen und Motoren, Anhängern und Aufbauten, sowie der Hersteller von KFZ-Teilen und Zubehör [vgl. Wallentowitz / Freialdenhoven 2009, 1].

Die Wertschöpfung in der Automobilindustrie kann in Form der unten stehenden Pyramide dargestellt werden.

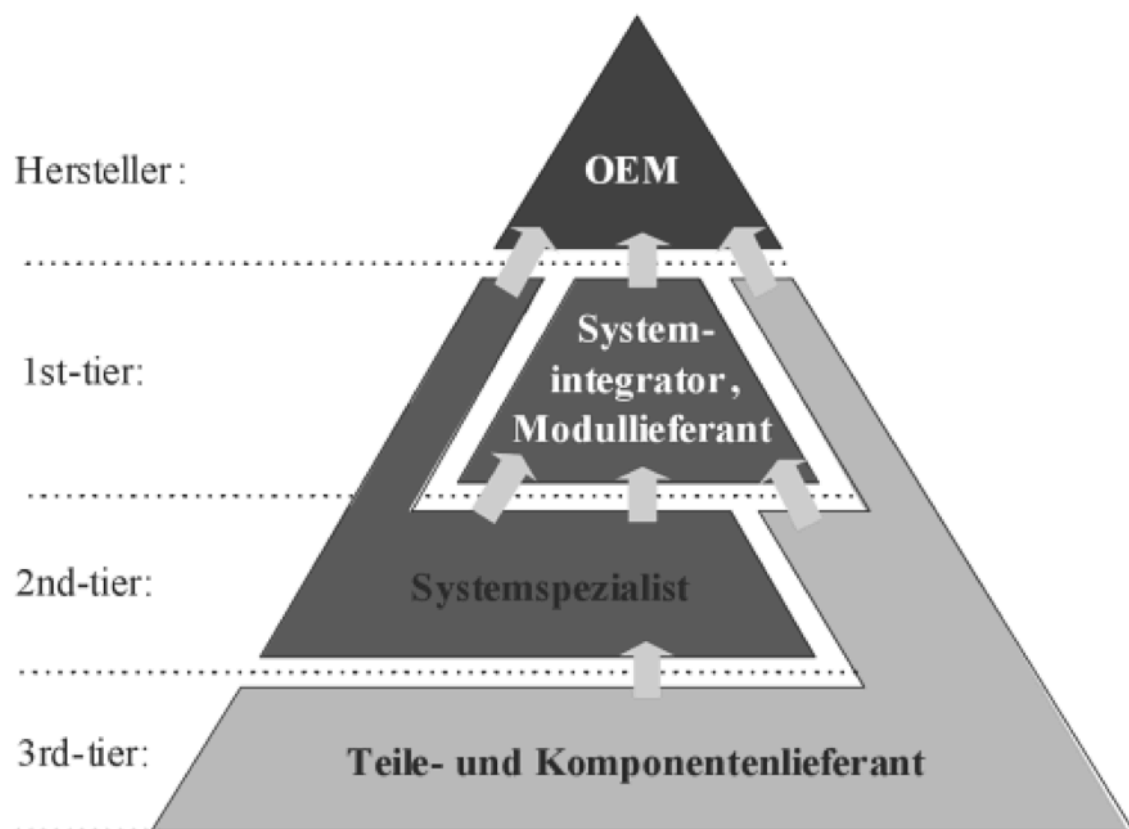


Abbildung 5: WertschöpfungsPyramide in der Automobilindustrie (Quelle: Becker 2010, 11)

Da es sich bei der Automobilproduktion um einen hochgradig komplexen und technologieintensiven Prozess handelt, sind an ihm eine Vielzahl von Akteurstypen beteiligt [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 16]. Wie in der oben abgebildeten Pyramide befinden sich an der Spitze der Automobilindustrie die Automobilhersteller, die auch als Original Equipment Manufacturer (OEM) bezeichnet werden. Diese sind für Fahrzeugarchitektur, Systemintegration, Produktion von Komponenten, Endmontage und Vertrieb verantwortlich und sie steuern den gesamten Prozess der Automobilherstellung [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 16]. OEMs sind meistens Großunternehmen, die weltweit agieren, auf allen Märkten vertreten sind und sowohl ihre Supply Chain als auch ihre Produktionsstätten global betreiben. In Deutschland handelt es sich dabei um Unternehmen wie BMW, Mercedes-Benz Cars (Daimler-Konzern) und Volkswagen. Um diese OEMs soll es in der vorliegenden Arbeit gehen. Der zweite Akteurstyp, der als Tier-1-Zulieferer bezeichnet wird, sind die Zulieferer und Systemintegratoren für Fahrzeugmodule wie beispielsweise Brems- und Lenksysteme, Getriebe oder Sitzsysteme. Diese werden seit den 90er Jahren immer größer und ihre Aufgabenfelder immer umfassender. Wie die Automobilhersteller selbst agieren auch die Tier-1-Zulieferer weltweit und entlang der globalen Supply Chain. Zu den 20 größten weltweit operierenden Unternehmen dieser Art gehören 5 deutsche Unternehmen: Bosch, Continental, ThyssenKrupp, ZF und BASF [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 17]. Mit Tier-2-Zuliefern bezeichnet man die Zulieferer, die sich vor allem durch besonderes Know-how und spezifische Kompetenzen auszeichnen und die spezifischen Komponenten und Technologien anbieten, die sie für die Automobilindustrie unverzichtbar machen. Dies gilt auch für kleine und mittelgroße Unternehmen. Tier-3-Zulieferer sind Unternehmen, die verschiedene Standardbauteile oder auch Rohmaterialien liefern. Der vierte Akteurstyp, der sich am Boden der Pyramide befindet, sind die Dienstleistungsunternehmen, die Leistungen für die anderen Akteure entlang der Wertschöpfungs- oder Prozesskette erbringen. Dabei sind in der Automobilindustrie vor allem die Ingenieurdienstleister von besonderer Bedeutung [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 18].

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Automobilproduktion in Deutschland ist sehr hoch. Nach dem Maschinenbau stellt sie in der verarbeitenden Industrie den größten Arbeitgeber dar [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 60]. Im Jahr 2008 beschäftigte sie insgesamt 756.500 Beschäftigte, was einen Anteil von mehr als 14% an den Beschäftigten der Gesamtindustrie ausmacht [vgl. Daimler 2008]. Im Krisenjahr 2009 beschäftigte die Automobilindustrie immerhin noch 723.190 Mitarbeiter und erzielte

einen Umsatz von mehr als 263 Mrd. Euro [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 18]. Da die Automobilindustrie von Zulieferern aus anderen Wirtschaftsbereichen beliefert wird, kann man die beschäftigungspolitische Bedeutung der Automobilindustrie tatsächlich deutlich höher einschätzen, so dass wahrscheinlich rund 1,7 Millionen Arbeitsplätze von ihr abhängig sind [vgl. Jürgens / Meißner 2005, 56].

Die Automobilindustrie ist ebenfalls in Hinblick auf Innovationen führend. Dies ist leicht an dem Budget erkennbar, dass für Forschung und Entwicklung (FuE) in den Unternehmen aufgewendet wird. Dabei entfällt mehr als ein Drittel der industriellen Aufwendungen für FuE in Deutschland auf die Automobilindustrie und entsprechend sind 30% der industriellen FuE-Beschäftigten in der Automobilindustrie beschäftigt [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 18]. Im Jahr 2008 lagen die Ausgaben für FuE der Automobilbranche in Deutschland bei mehr als 18,9 Mrd. Euro [vgl. Daimler 2008]. Der Außenhandelsüberschuss der deutschen Volkswirtschaft wird zu einem Drittel durch die Automobilindustrie bestimmt [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 50].

	2009	2010	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatz (in Mio. Euro)	263.140	315.080	+19,7
Inlandsumsatz	112.480	116.580	+3,6
Auslandsumsatz	150.660	198.500	+31,8
Beschäftigte (im Jahresdurchschnitt)	723.190	709.190	-1,9
Bruttoanlageinvestitionen (in Mio. Euro)	8.440	8.980	+6,4
Weltproduktion deutscher Hersteller	10.471.469	12.662.854	+20,9
Inlandsproduktion	5.209.857	5.905.985	+13,4
Auslandsproduktion	5.261.612	6.756.869	+28,4

	2009	2010	Veränderung in Prozentpunkten
Export	3.583.720	4.480.906	+25,0
Exportquote Pkw	69,0	76,3	
Exportquote Neufahrzeuge	64,4	68,5	
Neuzulassungen im Inland (in Stück)	4.036.961	3.185.804	-21,1
Pkw	3.807.175	2.916.260	-23,4
Neufahrzeuge	229.786	269.544	+17,3
Kraftfahrzeuganhänger	226.243	239.128	+5,7

Tabelle 1: Eckdaten der deutschen Automobilindustrie 2009/10 (Quelle: BMWI 2011)

2.2 Entwicklung der Automobilindustrie

2.2.1 Technologische Veränderungen

Die Automobilindustrie ist eine Branche, die mehr als andere von technologischen Veränderungen und Verbesserungen abhängig ist. Wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurde, investiert die Automobilindustrie daher stark in FuE. Folglich lässt sich sagen, dass die Automobilindustrie eine überdurchschnittlich forschungsintensiv produzierende Branche ist. So liefert sie Kunden und Zulieferern Ideen und Anregungen, fordert sie aber von ihren Zulieferern auch ein, um eigene Ideen umsetzen zu können. Die Automobilbranche nimmt Inputs aus ihren Zuliefererbranchen auf und setzt sie in technisch anspruchsvolle Produkte um, die sie ihren Kunden anbieten kann [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 107]. Seit Mitte der 90er Jahre ist die Innovationsdynamik in der deutschen Automobilindustrie vor allem geprägt von der Elektronisierung des Fahrzeugs und dem Zusammenwachsen von Mechanik und Elektronik zur Mechatronik [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 23]. Sicherheitsaspekte brachten elektronisch unterstützte Brems- und

Lenksysteme, Fahrerassistenzsysteme und Motorsteuerungen hervor, Komfortaspekte standen bei dem so genannten Car-Infotainment im Vordergrund. Die Autobauer selbst gehen davon aus, dass 90% aller künftigen Innovationen durch den Bereich Elektronik und Softwares getrieben sein werden [vgl. Wallentowitz, Freialdenhoven 2009, 19].

Ein anderer Aspekt, der starken Einfluss auf die Entwicklung von Automobilen nahm, war der Umweltaspekt. Hier wurde vor allem an der Reduzierung von Emissionen gearbeitet, beispielsweise durch neue Einspritztechniken oder Leichtbaukonzepte, die durch neue Werkstoffe möglich wurden. Rußpartikelfilter für Dieselmotoren und Katalysatorentechnologie waren Ansätze zur ökologischen Verbesserung der Antriebssysteme [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 23]. Die umweltschutztechnischen Bemühungen der Automobilindustrie sind nur zu einem geringen Anteil auf die Produktion gerichtet, sondern eher auf das Produkt. Ziel ist es nachteilige Produkteigenschaften, wie beispielsweise Emissionen, zu reduzieren. Der Anteil dieser produktbezogenen Umweltschutzinvestitionen ist mit 8% erheblich höher als in anderen Industriebereichen [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 85].

Andere technologische Entwicklungen waren das so genannte Downsizing der Motoren oder die Reduktion des Gesamtgewichtes zur Verringerung der Emissionen. Entwickelt wurden alternative Antriebe wie die homogene Verbrennung als Kombination von Diesel- und Benzinmotor, im Brennstoffzellenantrieb und im Gas- oder Wasserstoffantrieb. Hybrid-Antriebe wurden ebenfalls entwickelt, setzten sich aber zunächst auf dem Markt nicht durch, bis 1997 der japanische Hersteller Toyota mit seinem Prius erfolgreich war und damit zum Vorreiter der Hybrid-Technologie wurde [vgl. Becker 2010, 150]. Erst die Verkaufserfolge der Hybrid-Technik auf dem amerikanischen Markt führten dazu, dass sich die deutschen Hersteller vor kurzem dazu entschlossen, Fahrzeuge mit Hybridantrieb anzubieten [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 23]. Eine Entwicklung, die zurzeit vorangetrieben wird, ist die weitere Elektrifizierung des Antriebsstrangs und die Elektromobilität. Elektrofahrzeuge können nach dem heutigen Stand in vier Typen unterteilt werden. Der erste Typ, BEV, ist ein rein batterieelektrisches Fahrzeug, der zweite Typ PHEV ist ein Vollhybrid-Fahrzeug mit am Netz aufladbarer Batterie, der dritte Typ REEV ist ein Fahrzeug mit Elektromotor als Primärtrieb und kleinem Verbrennungsmotor, mit dem die Batterie während der Fahrt nachgeladen werden kann, und der vierte Typ ist ein FCEV, ein Brennstoffzellenfahrzeug [vgl. VDA 2011, 118]. Reine Elektroautos (BEVs) emittieren deutlich weniger CO₂ als vergleichbare konventionelle Fahrzeuge, selbst wenn man den aktuellen Energiemix zu Grunde legt. Noch besser wird die CO₂ –

Bilanz, wenn regenerativ erzeugter Strom verwendet wird. In Hinblick auf den Fahrbetrieb sind alle Elektrofahrzeuge unabhängig vom Energiemix immer Nullemissionsfahrzeuge. Außerdem sind sie erheblich leiser [vgl. VDA 2011, 118]. Allerdings sind sie nach heutigem Stand in der Anschaffung deutlich teurer als vergleichbare konventionelle Fahrzeuge, da Mehrkosten durch den elektrischen Energiespeicher entstehen, die nicht durch Einsparungen an anderer Stelle ausgeglichen werden können, auch nicht durch die geringeren Verbrauchskosten. Dies bedeutet, dass das Elektroauto im Moment nur als eingeschränkt massentauglich zu betrachten ist, und weitere Forschung bedarf [vgl. VDA 2011, 54].

2.2.2 Globalisierung

Deutschland ist ein Exportland und die deutsche Volkswirtschaft lebt in hohem Maße vom Export. Dies gilt auch und in speziellem Maße für die Automobilindustrie. Diese ist weltweit ein Vorreiter der Globalisierung [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 77]. Für die deutschen Hersteller von Automobilen zeigt sich eine durchgängig hohe Nachfrage nach ihren Produkten aus dem Ausland. Dies gilt auch für das Jahr 2010, das nach dem Krisenjahr 2009 eine Steigerung des Pkw-Exports um 23,7% auf über 4,2 Mio. Pkw zeigte [vgl. BMWIa 2011]. Auch bei Nutzfahrzeugen ergab sich eine deutliche Steigerung im Jahr 2010. So wurden rund 242.000 Nutzfahrzeuge exportiert, was eine Steigerung von 53% gegenüber dem Vorjahr ausmacht. Bei schweren Nutzfahrzeugen über sechs Tonnen ergab sich sogar ein Exportwachstum von 67% [vgl. BMWIa 2011]. Die Auslandsaktivitäten des deutschen Automobilbaus werden immer wichtiger und verstärken sich immer mehr. 1996 war das letzte Jahr, in dem die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie mehr Umsatz auf dem Inlands- als auf dem Auslandsmarkt verzeichneten [vgl. VDA 2011, 22]. Aber auch innerhalb der Exporte hat sich die Struktur verändert. Waren im Jahr 2009 noch ca. 61% aller Ausfuhren für Märkte in Westeuropa bestimmt, so verringerte sich dieser Anteil im Jahr 2010 auf 53%, während der Anteil des Exports nach China von knapp 9 auf beinahe 11% stieg. Auch der Anteil der Exporte in die USA stieg von 11 auf gut 12 % [VDA 2011, 30]. Deutsche Automobilhersteller exportieren aber nicht nur, sondern treten auch direkt in ausländische Märkte ein, indem sie eigene Produktionsstätten in den Ländern der avisierten Märkten errichten und ihre Supply Chain global ausrichten [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 6]. Das heißt, dass nicht nur die Hersteller selbst ihren Abnehmern an die Auslandsstandorte folgen, sondern auch die Zulieferer [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 22]. Damit hat sich ein grundsätzlicher

Wandel in der Produktion von Automobilen ergeben. Ging es bei der Auslandsorientierung der 80er Jahre noch darum, einfache Fertigungen in kostengünstigere Standorte im Ausland zu verlagern, so kann man seit Mitte der 90er Jahre eine solche Unterscheidung nicht mehr treffen, denn die ausländische Produktion unterscheidet sich in Hinblick auf Technologiegehalt, Produktionstechnologie und Produkt so gut wie nicht mehr von inländischer Produktion. Die tatsächlichen Unterschiede liegen nicht mehr in der Art der Produktion, sondern in der Funktion der Standorte im Rahmen des weltweiten Produktionsverbundsystems [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 23].

Die Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie beliefen sich im Jahr 2006 auf 30% ihres globalen Anlagevermögens und stieg damit seit Mitte der 90er Jahre deutlich und mit weiter steigender Tendenz [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 88]. Damit ist der Globalisierungsgrad der Automobilindustrie als sehr hoch einzuschätzen und nur wenige Industrien sind als globalisierter zu bezeichnen.

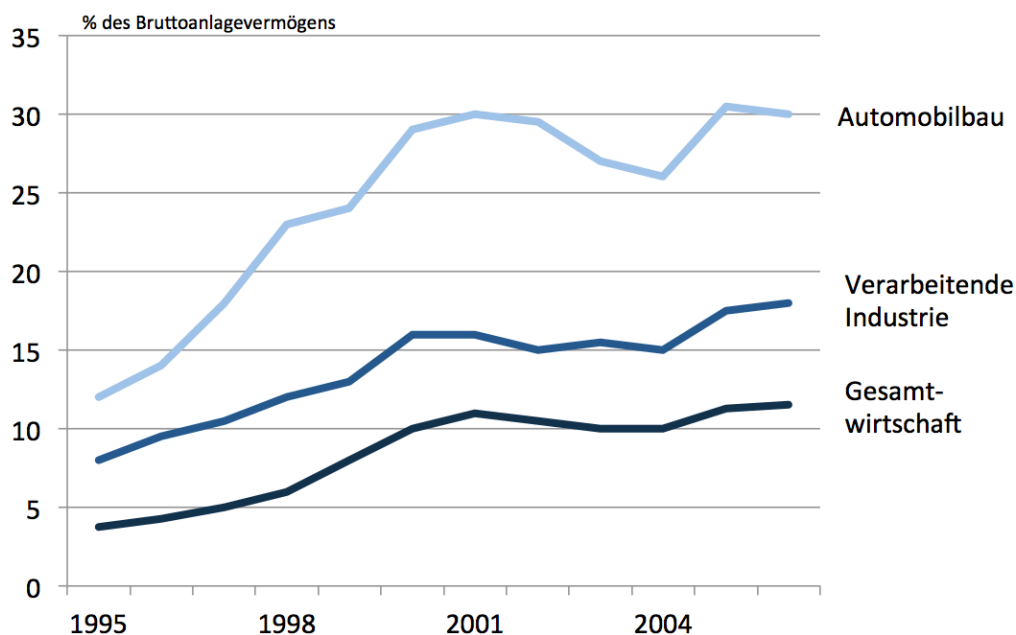


Abbildung 6: Direktinvestitionen im Ausland (Quelle: Eigene Darstellung nach Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 88)

Insbesondere China gilt als ein sehr interessanter Absatzmarkt für die deutsche Automobilindustrie. Dies zeigt sich auch daran, dass deutsche Autohersteller immer stärker in China als Produktionsstandort investieren, so dass China mittlerweile der wichtigste Produktionsstandort der deutschen Automobilindustrie im Ausland ist [vgl. Legler / Gehrke / Krawczyk 2009, 100].

3 Deutsche Automobilindustrie in China

3.1 Automobilindustrie in China

3.1.1 Entwicklung der chinesischen Wirtschaft

In der Volksrepublik China leben auf einer Fläche von 9.572.419 km² 1,341 Mrd. Menschen, was eine Bevölkerungsdichte von 140 Einwohnern pro km² ausmacht [vgl. Schimm 2011, 1]. Die Hauptstadt des Landes ist Peking mit 13 Millionen Einwohnern und die Währung wird in China als Renminbi und im internationalen Kontext als Yuan bezeichnet [vgl. Länderinformation China].

In China leben ungefähr 650 Mio. Menschen auf dem Lande. Von diesen Menschen ist mehr als die Hälfte wirtschaftlich und damit existentiell von der Landwirtschaft abhängig, die aber nur noch 10,1% zum Bruttoinlandsprodukt beiträgt, mit sinkender Tendenz. In den Städten steigt die Bevölkerungszahl kontinuierlich und erreichte Ende 2011 bereits die Zahl von 691 Mio. Menschen, was einen Gesamtanteil von 51,27% darstellt und das erste Mal ist, dass die Stadtbevölkerung größer ist als die Landbevölkerung [vgl. Länderinformation China].

Seit sich das Land einer marktwirtschaftlichen Orientierung geöffnet hat, erlebt China ein enormes wirtschaftliches Wachstum, das es für Anbieter aus aller Welt zu einem ausgesprochen interessanten und lukrativen Markt macht. Die in den letzten Jahren konsequent auf Wachstum ausgerichtete Politik hat mittlerweile eine Eigendynamik geschaffen, von der man annimmt, dass sie auf Grund der Größe des Landes und auf Grund der Tatsache, dass es im Vergleich zu anderen Industrienationen noch viel aufzuholen hat, anhalten wird. Dies zeigt sich auch darin, dass selbst die Wirtschafts- und Finanzkrise des Jahres 2009 sich zwar dämpfend auf die Wachstumsrate auswirkte, diese aber im Jahr 2010 schon wieder bei 10,3% lag [vgl. Länderinformationen China]. Im Jahr 2010 konnte China Japan als zweitgrößte Volkswirtschaft ablösen und es wird erwartet, dass das Land noch im Jahr 2012 zur größten Handelsnation der Welt werden wird und damit auch die USA überholt [vgl. Länderinformation China].

Dass China im Jahr 2001 der Welthandelsorganisation (WTO) beitrat, stellte zum einen eine umfassende Verpflichtungserklärung Chinas in Hinblick auf die allgemeinen

Regeln des Weltwirtschaftssystem dar und machte zum anderen deutlich, auch der eigenen Bevölkerung, dass die marktwirtschaftliche Orientierung auf Dauer angelegt ist. Seitdem wurden den Regelungen der WTO entsprechend Zölle abgesenkt, ausländischen Firmen der Marktzugang erleichtert sowie nicht-tarifäre Handelshemmnisse abgebaut [vgl. Länderinformation China].

Auch wenn sich das Wirtschaftswachstum im Verlauf des Jahres 2011 abschwächte ist die chinesische Wirtschaft robust und das Wachstum trotz des Auslaufen von Konjunkturprogrammen stabil. Die Exportindustrie schwächte sich ab, was sich an einem rückläufigem Handels- und Leistungsbilanzüberschuss zeigte, der im Jahr 2011 auf 2,7% des Bruttoinlandsproduktes sank. Dies bedeutet aber auch, dass der Yuan nicht mehr so hoch aufgewertet werden muss, wie noch 2010 gefordert wurde. Durch das Sinken des Wirtschaftswachstums, sinkt auch die Inflationsrate und damit die Preissteigerung bei den Verbraucherpreisen [vgl. Länderinformation China]. Das Volumen der gesamten Exporte des Jahres 2011 lag bei 1,9 Billionen USD, was einem Zuwachs von 20,3% entspricht. Die wichtigsten Exportgüter Chinas sind elektronische Erzeugnisse, Textilien und Bekleidung, Elektrotechnik, Maschinen und chemische Erzeugnisse, wobei die EU mit 18,8% der größte Abnehmer der Exporte ist. Danach folgen die USA mit 17%, Hongkong mit 14,1% und Japan mit 7,8%. Das Volumen des Imports lag im Jahr 2011 bei 1,74 Billionen USD, was einem Zuwachs von 24,9% entspricht. In erster Linie wurden Güter aus der EU, aus Japan und aus Südkorea eingeführt. Als einzelnes Land liegt Deutschland mit einem Anteil von 5,3% auf Platz 5 bei den Importen. Zu den wichtigsten importierten Gütern gehören Elektronik, Rohstoffe, Brennstoffe, technische Öle, chemische Erzeugnisse und Maschinen [vgl. Länderinformation China].

Das Bankensystem Chinas ist noch nicht vollständig entwickelt, denn die Staatsbanken arbeiten in erster Linie mit den großen Staatsunternehmen zusammen, während kleinere und mittlere Unternehmen ihre Geschäfte kaum durch Bankkredite finanzieren können. Die Hauptgläubiger der Staatsbanken sind private Sparer, die Geld zurücklegen, um die medizinische Versorgung, die Altersvorsorge und die Ausbildung der Kinder bezahlen zu können. Die Unsicherheit der Menschen in Hinblick auf ihre Zukunft auf Grund unzureichender Sozialsicherungssysteme bewirkt eine sehr hohe Sparquote, die sich wiederum dämpfend auf den Binnenkonsum auswirkt [vgl. Schimm 2011, 3]. Da das Banksystem in seiner jetzigen Form nicht geeignet ist, um eine Liberalisierung des Kapitalverkehrs zu unterstützen, muss es dringend reformiert werden, gleiches gilt für die Sozialsicherungssysteme [vgl. Länderinformation China].

Das Wirtschaftswachstum kommt nicht allen Bevölkerungsschichten in gleichem Maße zu Gute [vgl. Schimm 2011, 1]. Im Jahr 2011 gab es in China offiziell 253 Mio sog. Wanderarbeiter, also Erwerbstätige, die eigentlich auf dem Land leben, aber mehr als sechs Monate im Jahr außerhalb ihres Herkunftsortes arbeiten. Diese Wanderarbeiter werden meistens zu Niedriglöhnen eingestellt, müssen Schwerstarbeit leisten und sind arbeitsrechtlich kaum geschützt. Aber auch akademisch gebildete junge Menschen können nicht in ausreichendem Maße am Wachstum partizipieren, so dass sie von der Regierung als potentielle Gefahr für die soziale Stabilität angesehen werden, vor allem dann, wenn die Arbeitslosigkeit steigen sollte [vgl. Länderinformation China]. Das soziale Konfliktpotential wiederum ist die größte Gefahr für das Wirtschaftswachstum [vgl. Schimm 2011, 7].

3.1.2 Entwicklung des Automobilmarktes in China

Seit China der WTO im Jahr 2001 beitrat, entwickelte sich die chinesische Automobilindustrie in rasantem Tempo. Die Produktion stieg in diesem Zeitraum von 700.000 auf 12,2 Mio. produzierten Einheiten [vgl. Bräunig 2012]. Die Zahlen für das Jahr 2009 waren ausgesprochen gut und die für das Jahr 2010 übertrafen alle Prognosen. Der Anstieg der Pkw-Produktion zwischen 2008 und 2009 lag bei über 50% (vgl. GTAI 2010, 1). Auch auf der Absatzseite zeigt sich ein stetiges Anwachsen der Nachfrage, wobei von diesem Anwachsen alle Hersteller, auch die deutschen Hersteller profitieren können [vgl. VDA 2011, 25]. Insbesondere Luxusfahrzeuge finden einen stark wachsenden Markt, der sich vor allem für die Hersteller Audi, BMW und Mercedes-Benz positiv auswirkt [GTAI 2010, 1]. Mittlerweile gibt es in China sieben Megacitys und zahlreiche weitere Städte, die sich dahin entwickeln können. Diese Städteentwicklung zieht zwangsläufig den Bau von Straßen nach sich, die den zunehmenden fließenden und ruhenden Autoverkehr aufnehmen können. Die wachsende Mobilität und die Tatsache, dass der Wunsch ein eigenes Auto zu besitzen ein fester Bestandteil des Traumes von Wachstum und sozialem Aufstieg ist, führen zu einer starken und immer weiter anwachsenden Nachfrage nach Pkw auf dem chinesischen Markt [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 10].

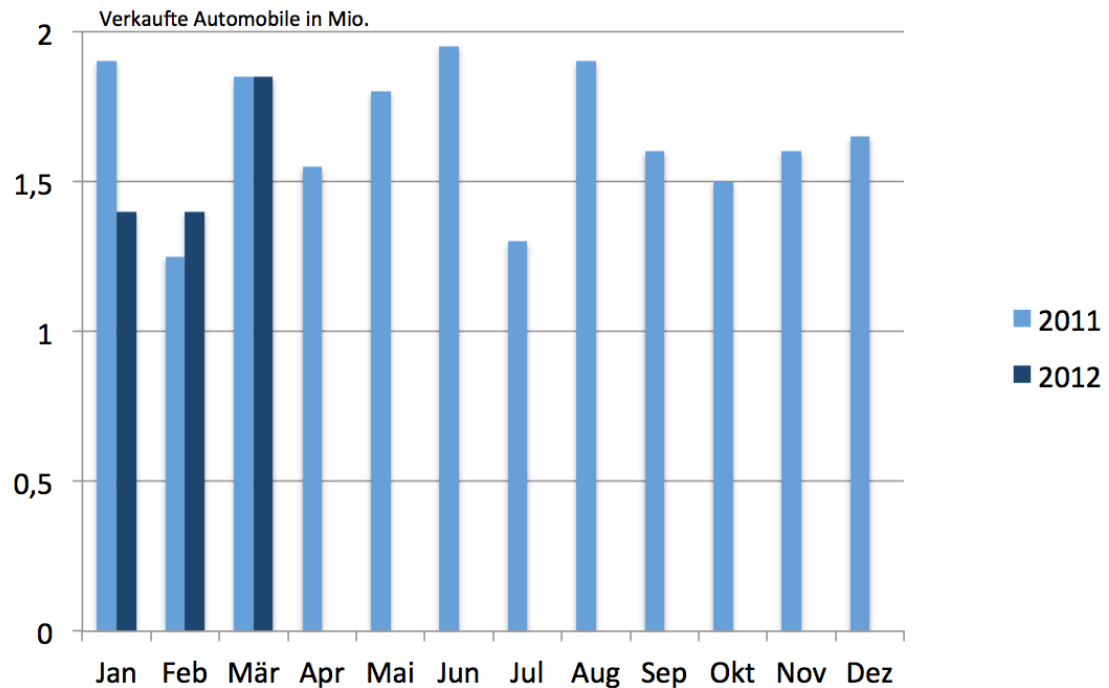


Abbildung 7: Automobilverkäufe in China 2011/12 (Quelle: Eigene Darstellung nach CAAM 2012)

Auch die Zahl der motorisierten Zweiräder wächst stetig an, denn diese ermöglichen eine hohe Mobilität und sind vor allem bei kürzeren Strecken und auf dem Land einsetzbar [vgl. Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010, 10].

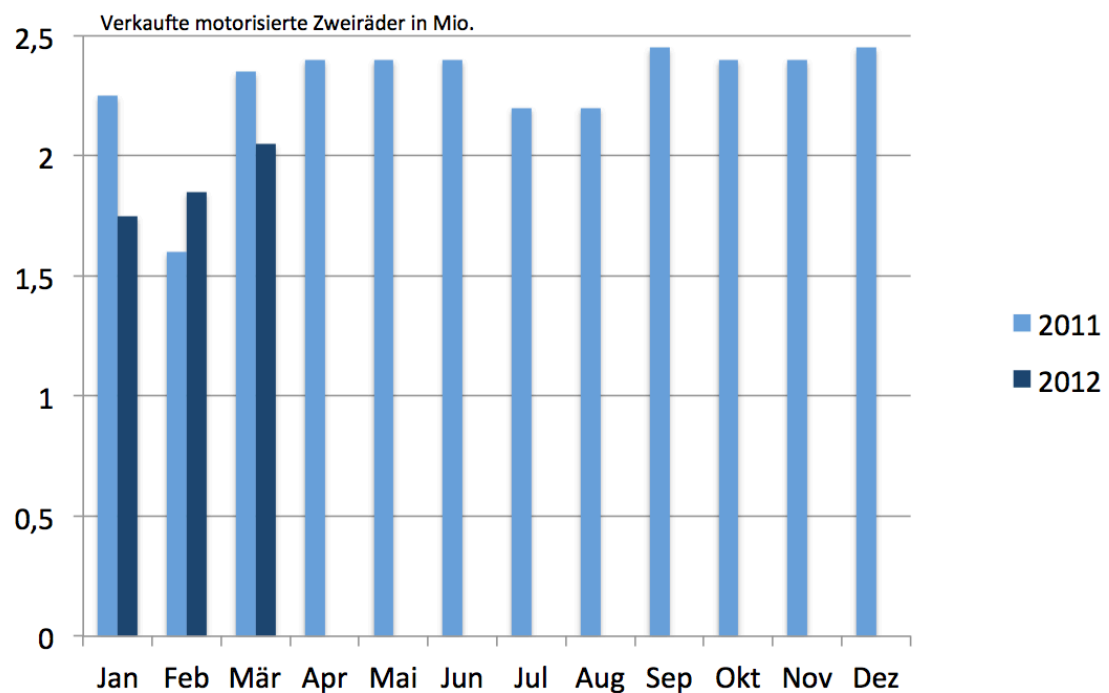


Abbildung 8: Verkäufe motorisierter Zweiräder in China 2011/12 (Quelle: Eigene Darstellung nach CAAM 2012)

Bei Umfragen zeigen sich sowohl Experten [vgl. GTAI 2012] als auch Hersteller entsprechend positiv [vgl. Ernst & Young 2011, 7]. Die Hersteller sehen in China weiterhin ein deutlich steigendes Wachstum in den Absatzmärkten und China damit als interessantesten Absatzmarkt. Mit Indien folgt ein weiteres Schwellenland und erst danach, mit deutlichem Abstand, folgen die Einschätzungen von Russland und Gesamtosteuropa [vgl. Ernst & Young 2011, 7].

Wachstum in allen Absatzmärkten erwartet

Wie werden sich die Pkw-Verkäufe weltweit in den kommenden 12 Monaten in den folgenden Regionen entwickeln?

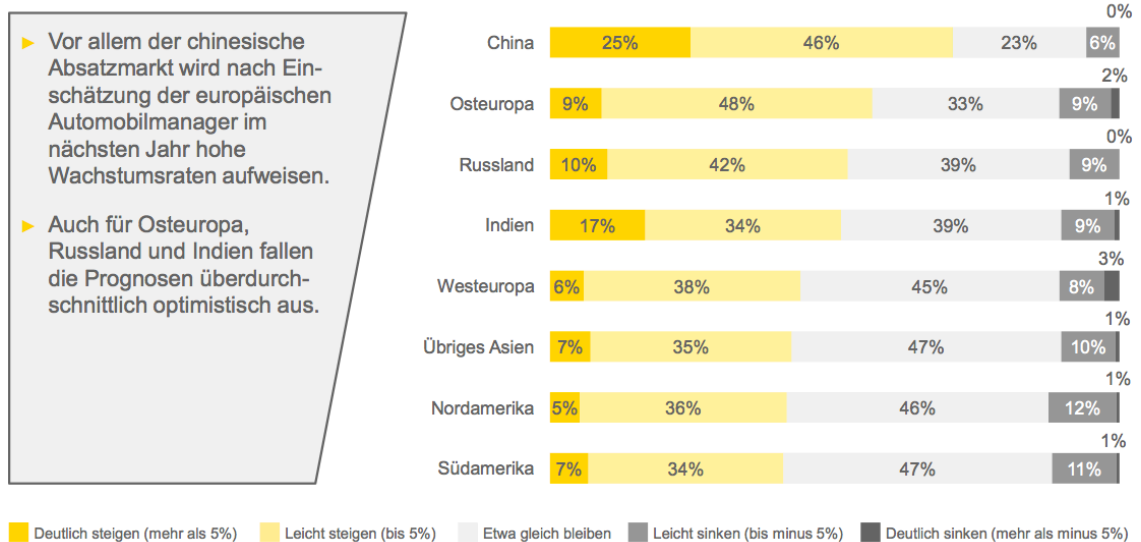


Abbildung 9: Wachstumserwartungen Automobilindustrie 2012 (Quelle: Ernst & Young 2011, 7)

3.1.3 China als Automobil-Produktionsstandort

Die Anzahl der in China gebauten Pkw steigt kontinuierlich an. Mittlerweile gehört China zu den weltweit größten Automobil-Produktionsstandorten [VDA 2011, 25].

Den Statistiken der China Association of Automobile Manufacturers (CAAM) zu Folge stieg die Autoproduktion in China auf 1.880.582 Einheiten im März, was ein Anstieg von 16,9% im Vergleich mit dem Vormonat und einen Anstieg von 2,92% im Vergleich zu dem Vorjahresmonat bedeutet. Davon waren 1.455.809 Pkw und 424.773 Nutzfahrzeuge.

Im ersten Quartal 2012 erreichte die chinesische Automobilindustrie eine Produktion von 4.784.239 Einheiten, was ein Absinken von 1,83% im Vergleich mit dem Vorjahreszeitraum bedeutet. Dabei verzeichnete die Pkw-Produktion einen Anstieg von 1,1% gegenüber dem Vorjahreszeitraum, während die Produktion von Nutzfahrzeugen gegenüber dem Vorjahr um 11,4% sank [vgl. CAAM 2012].

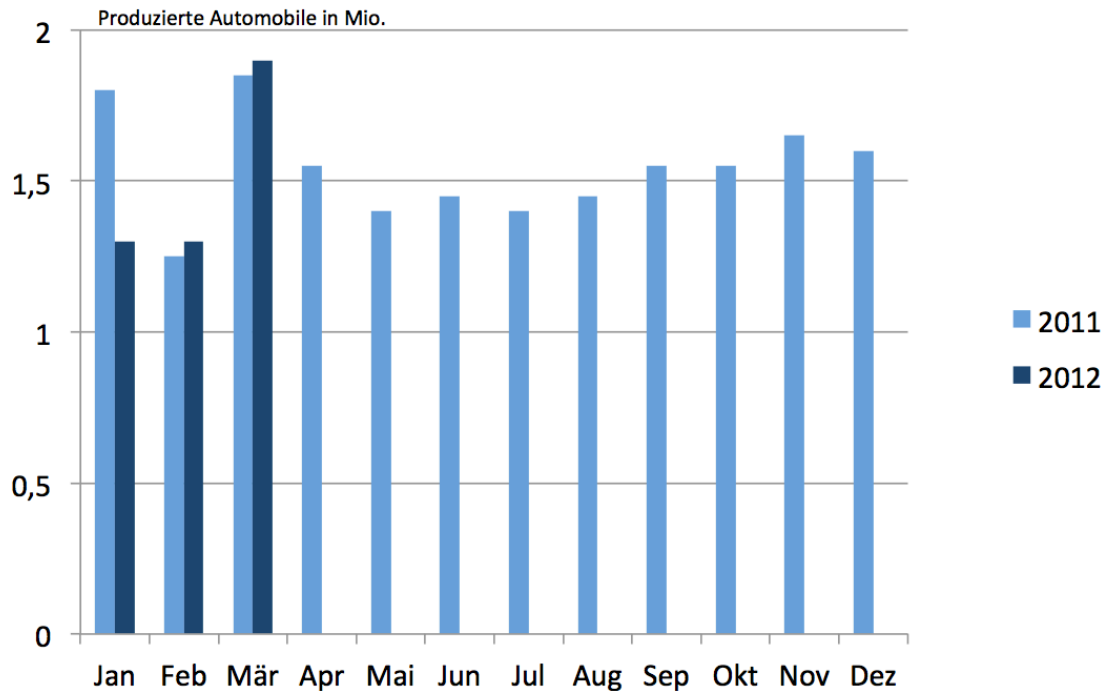


Abbildung 10: Automobilproduktion China 2011/12 (Quelle: Eigene Darstellung nach CAAM 2012)

Auch wenn das Tempo des Wachstums im Jahr 2011 deutlich niedriger ausfiel, so handelt es sich doch immer noch um Wachstum. Die ausländischen Hersteller beeindruckt dieser Rückgang entsprechend auch nicht und sie investieren weiterhin Milliardenbeträge in die Errichtung neuer Produktionskapazitäten [vgl. Schaaf 2011]. Neben der Nähe zum äußerst lebhaften Absatzmarkt ist der Produktionsstandort China vor allem auf Grund der immer noch niedrigen Produktionskosten interessant [vgl. Ernst & Young 2011, 20] (siehe Abbildung 11).

Aber auch in Hinblick auf Innovationsfähigkeit und Produktivität liegt der Produktionsstandort China in der Einschätzung der europäischen Hersteller mittlerweile auf Platz 3 und damit direkt hinter Deutschland und Japan [vgl. Ernst & Young 2011, 18]. Lediglich in Hinblick auf die Produktqualität wird China noch als deutlich entwicklungsfähig eingeschätzt, denn es erreicht in dieser Einschätzung nur Rang 9 ein und ist damit im weltweiten Wettbewerb noch nicht konkurrenzfähig [vgl. Ernst & Young 2011, 19].

Top-Standorte: Produktionskosten

Wie wettbewerbsfähig sind Ihrer Meinung nach derzeit folgende Automobilstandorte hinsichtlich der Produktionskosten?

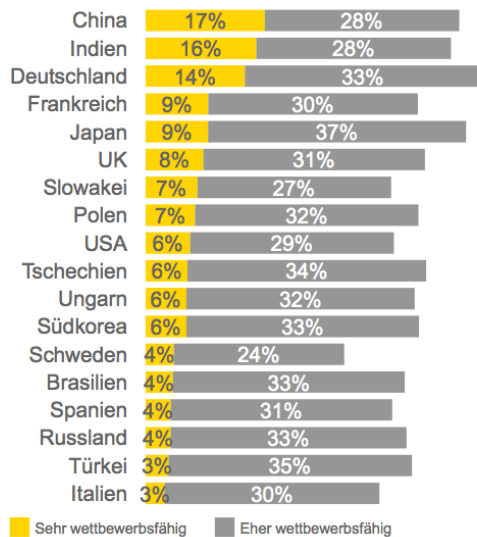


Abbildung 11: Wettbewerbsfähigkeit von Produktionsstandorten (Quelle: Ernst & Young 2011, 20)

Allerdings kommt eine Untersuchung der Unternehmensberatung KPMG China aus dem Jahr 2012 zu dem Schluss, dass es im Produktionsstandort China früher oder später zu Überkapazitäten kommen wird, da auf dem chinesischen Markt mittlerweile über 130 Hersteller miteinander konkurrieren. Neben den großen nationalen und internationalen Unternehmen gibt es auch viele kleinere, die nur eine geringe Profitabilität und eine jährliche Produktionskapazität von weniger als 10.000 Fahrzeugen besitzen. Dem offiziellen Fünf-Jahres-Plan zu Folge wird sich die Zahl der Autowerke bis 2014 auf fast 160 erhöhen, was eine Kapazitätsausweitung um 117% auf 35 Mio. Fahrzeuge pro Jahr bedeutet. Für das Jahr 2015 ist ein Anstieg der Produktionskapazität in China von über 37 Mio. geplant. Die KPMG kommt daher zu dem Schluss, dass chinesische OEMs ihre Exportbemühungen deutlich verstärken müssten und dass spätestens ab dem Jahr 2014 über 1 Mio. in China produzierte Fahrzeuge auf dem Weltmarkt verkauft werden müssen, weil der chinesische Markt sie nicht mehr auffangen kann. Der Weltmarkt allerdings wird ebenfalls die Überkapazitäten, die sich in Brasilien und Indien ergeben werden, auffangen müssen [vgl. Automotive 2012].

3.2 China als Markt für die deutsche Automobilindustrie

3.2.1 Deutsche Autos in China

Wie bereits beschrieben, verlief die Entwicklung des Automobillandes China seit Anfang des Jahrhunderts sehr eindrucksvoll. Für die deutsche Automobilindustrie ist daran vor allem positiv, dass sie das rasante Wachstum begleiten durfte, denn jedes fünfte Auto, das in China verkauft wird, gehörte im Jahr 2011 zu einer deutschen Konzernmarke [vgl. Bräunig 2012]. In der unten stehenden Tabelle wird deutlich, dass die deutschen Hersteller schon im Jahr 2009 gegenüber den japanischen Herstellern deutlich aufholen konnten und jetzt auf Platz zwei der ausländischen Produzenten liegen.

Hersteller	2008	2009	Veränderung
Chinesische Marken	1.624	2.635	62,3
Ausländische Marken, darunter	4.054	5.778	42,5
Japanische Hersteller	1.695	2.171	28,8
Deutsche Hersteller, darunter	1.038	1.457	40,1
VW	989	1.399	29,3
Audi	106	147	38,9
BMW	35	41	16,8
Mercedes-Benz	14	17	17,4
US-Hersteller	658	1.002	52,3

Hersteller	2008	2009	Veränderung
Südkoreanische Hersteller	477	864	81,1
Französische Hersteller	178	270	51,7
Insgesamt	5.678	8.413	48,2

Tabelle 2: Absatz von Pkw in der VR China nach Herstellern (Quelle: GTAI 2010, 2)

Bei den deutschen Herstellern liegt VW in Hinblick auf die Stückzahl an erster Stelle. Mit deutlichem Abstand folgt Audi und, wieder mit deutlichem Abstand, BMW und Mercedes-Benz [vgl. GTAI 2012, 2]. Für das Jahr 2012 zeigen die Zahlen, dass am chinesischen Markt für die deutschen Autobauer keine Abschwächung zu erkennen ist, denn sowohl BMW als auch der deutsche Marktführer in China Audi konnten deutlich zulegen [vgl. Automobil Produktion 2012]. Die Verkaufszahlen von Audi stiegen in den ersten Monaten des Jahres 2012 um 41,4% gegenüber dem Vorjahr auf 124.284 Verkäufe, wobei man berücksichtigen muss, dass bei Audi auch die Verkaufszahlen in Hongkong einberechnet werden [vgl. Automobil Produktion 2012]. Bei BMW lag der Zuwachs der Verkaufszahlen gegenüber dem Vorjahr bei 31%. Im April verkaufte das Unternehmen in China insgesamt 27.197 Autos, im Zeitraum zwischen Januar und April 107.211 Autos. Mercedes-Benz, der dritte der deutschen Oberklassehersteller, ist deutlich nicht so erfolgreich wie Audi und BMW, denn die Verkäufe sanken im April um gut 11% auf 14.677 Stück [Automobil Produktion 2012].

3.2.2 Deutsche Kleinwagen und Mittelklasse in China

Bei den deutschen Kleinwagen und Mittelklassewagen ist der Volkswagenkonzern mit seiner Marke VW am erfolgreichsten.

Die Gesamtzahlen des Konzerns umfassen alle Marken des Unternehmens, die in China produziert oder abgesetzt wurden. Deutlich erkennbar ist ein Wachstum, das sich in Hinblick auf den Absatz auf 17,6% beläuft und im Hinblick auf die Produktion auf 15,1%.

	2011	2010	Veränderung in %
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	2.259	1.923	+17,4
Absatz	2.201	1.871	+17,6
Produktion	2.202	1.914	+15,1

Tabelle 3: Volkswagen Konzern China (Quelle: VW 2011, 128)

Der VW Konzern produziert drei seiner Marken in China. Dabei handelt es sich um die Marken VW, Audi und Skoda. Insgesamt werden mehr als 60 Modelle der genannten drei Marken angeboten, unter anderem Modelle, die speziell für die Bedürfnisse des chinesischen Marktes konzipiert wurden wie Laida und New Bora. Mit der Marke VW ist der Volkswagen Konzern bereits seit 28 Jahren auf dem chinesischen Markt aktiv und unterhält dabei zwei Joint Ventures in Shanghai und Changchun. In Gesamtchina betreibt der Konzern zehn Produktionsstätten, die sowohl Fahrzeuge als auch Komponenten herstellen. Für das Jahr 2012 sind weitere Produktionsstätten geplant [vgl. VW 2011, 129].

Insgesamt lieferte der Konzern im Jahr 2011 2,2 Mio. Fahrzeuge aus eigener Produktion aus, wobei die Marke VW mit 1,7 Mio. am stärksten vertreten war. Die Klein- und Mittelklassemodelle Laida, Jetta, New Bora, Tiguan, Sagitar und New Passat waren 2011 am beliebtesten [vgl. VW 2011, 129].

	2011	2010
Volkswagen Pkw	1.720.346	1.506.886
Audi	258.557	209.645
Skoda	222.984	197.076
GESAMT	2.201.887	1.913.607

Tabelle 4: Lokale Produktion Volkswagen Konzern China (Quelle: VW 2011, 129)

3.2.3 Premiumsegment in China

Das Premiumsegment der deutschen Hersteller in China wird von den Herstellern Audi, BMW und Mercedes-Benz dominiert. Die Inlands- Produktion von Audi in China lag im Jahr 2011 bei 258.557 Stück und steigerte sich damit deutlich zum Vorjahresergebnis von 209.645 [vgl. VW 2011, 129]. Im April 2012 wurden 34.221 Autos in China abgesetzt, was eine Steigerung von 44% gegenüber dem Vorjahresmonat ausmacht. Seit Beginn des Jahres hat Audi 124.284 Autos in China verkauft [vgl. Handelsblatt 2012].

BMW konnte ebenfalls im Jahr 2011 seine Ergebnisse steigern und befindet sich auch im Jahr 2012 in einer steigenden Absatzkurve. So konnte BMW im April 2012 27.197 Fahrzeuge der Marken BMW, Mini und Rolls-Royce verkaufen, was ein Zuwachs von fast 31% ist. Für das gesamte Jahr 2012 beläuft sich die Anzahl der verkauften Autos in China auf 107.211, was einen Zuwachs von gut 35% ausmacht [vgl. Handelsblatt 2012].

Für den dritten deutschen Premiumhersteller aber sieht es nicht ganz so positiv aus. Zwar konnte das Unternehmen seinen Umsatz in China im ersten Quartal steigern, aber der April zeigte sich schwach. Das Unternehmen begründet dies mit einem Modellwechsel [vgl. Focus 2012a]. In der Absatzmeldung von Anfang Mai heißt es dazu, dass es durch den Auslauf der volumenstarken B-Klasse sowie durch die kurz vorher durchgeführte Markteinführung der M-Klasse und den Anlauf des lokal gefertigten GLK in China und Hongkong gekommen sei, dass sich die Verkäufe nur auf 14.677 Einheiten im April beliefen, was einen Umsatzeinbruch von 11,2% bedeutet. Für das erste Quartal des Jahres allerdings konnte das Unternehmen 66.005 Pkw an Kunden übergeben, was deutlich mehr ist als im gleichen Zeitraum des Vorjahres [vgl. Daimler 2012].

Alle drei Premiumhersteller sehen China als einen aufgrund des starken wirtschaftlichen Wachstums ausgesprochen interessanten und lukrativen Absatzmarkt an, den sie mit Fahrzeugen aus chinesischer Produktion und mit Importfahrzeugen versorgen. Die Nachfrage ist trotz der Krise der Jahre 2008 und 2009 ungebrochen und verspricht weiterhin anzuhalten. Trotz dieser für alle Premiumhersteller in gleichem Maße geltenden Rahmenbedingungen, entwickeln sie sich alle drei zwar gut, aber unterschiedlich. Die Gründe für diese unterschiedliche Entwicklung zu untersuchen, ist Gegenstand des folgenden Kapitels. Als Beispiele werden hierfür Audi als Marktführer in China und Mercedes-Benz als Schlusslicht auf dem chinesischen Markt genommen.

4 Deutsches Premiumsegment in China

4.1 Deutsche Premiumhersteller in China im Vergleich

4.1.1 Entwicklung Audi in China

Das Unternehmen Audi ist seit 1988 in China aktiv. Das China-Engagement des Unternehmens begann mit der Unterzeichnung eines Lizenzvertrages zwischen der Audi AG und der First Automobile Works (FAW) zur Lizenzfertigung des Audi 100 in Changchun. Die Produktion des Audis aus vorgefertigten Bauteilen beginnt bereits im Jahr 1988, gleichzeitig wird ein Kundendienst aufgebaut. 1995 wird Audi zehnprozentiger Anteilseigner des Joint-Venture FAW-VW, das 1991 gegründet wurde und an dem Volkswagen 30% und FAW 60% hält. 1996 beginnt die Produktion des Audi 200 im Joint-Venture, 1999 die Produktion eines speziell für den chinesischen Markt entwickelten Audi A6. 2003 wird ein in Changchun produzierter Audi A4 in den Markt eingeführt, 2005 die nächste Generation des Audi A6. Die Langversion, die nur für den chinesischen Markt produziert wird, erhielt den Namen Audi A6L [vgl. Geschichte Audi].

2006 wird die Audi Sales Division als eigenständige Marketing- und Vertriebsabteilung im Joint-Venture FAW-VW gegründet. 2009 wird die Langfassung des Audi A4 auf den Markt unter dem Namen Audi A4L eingeführt. 2009 wird die Audi China in Peking als 100-prozentige Tochtergesellschaft der Audi AG gegründet. Die Audi China koordiniert und bündelt die Aktivitäten von Audi in China und umfasst die Geschäftsbereiche Infotainment Tech Center, Einkauf, Logistik, Werkzeugbau, Strategie, Controlling, Marketing, Motorsport und Kommunikation. Außerdem betreibt das Unternehmen im nördlichen Tianjin und im südchinesischen Kanton (Guangzhou) Hafenterminals zum Umschlag und zur technischen Kontrolle importierter Audi Modelle. Im Jahr 2010 erfolgt die Markteinführung des in Changchun produzierten Audi Q5 und ebenfalls im Jahr 2010 wird der millionste Audi an einen Kunden in China ausgeliefert. 2011 wird mit dem Bau eines zweiten Werks in Foshan/Südchina begonnen, der Ende 2013 beendet sein soll [vgl. Geschichte Audi].

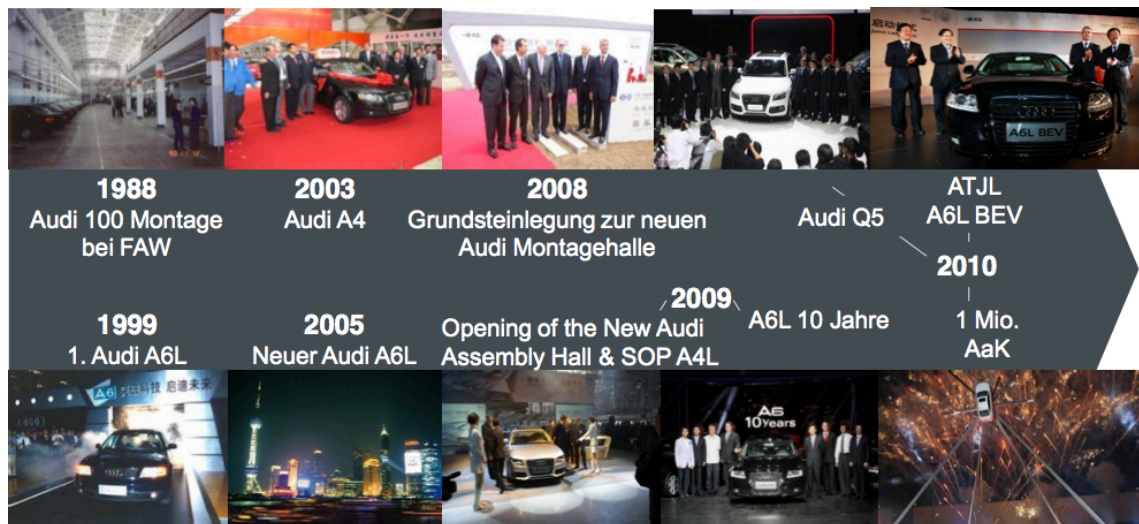


Abbildung 12: Geschichte Audi in China (Quelle: Voggenreiter 2011, 4)

Der Standort in Changchun verfügt über eine Grundfläche von 1,16 Mio. m² und beschäftigt 9.700 Mitarbeiter. Produziert werden hier die Modelle Audi A6L, Audi A4L und Audi Q5. Im Jahr 2011 wurden 258.557 Automobile hergestellt [vgl. Audi China].

Wenn man die Gesamtentwicklung des chinesischen Automobilmarktes betrachtet, so sieht man eine äußerst dynamische Entwicklung, wie sie kein anderes Land weltweit aufweist. Betrachtet man die Entwicklung von Audi in China und vergleicht sie mit der Entwicklung des Gesamtmarktes, so kann man feststellen, dass sich das Unternehmen sogar noch besser als der Markt entwickelte, besonders in den Jahren 2010 und 2011 [vgl. Voggenreiter 2011, 6].

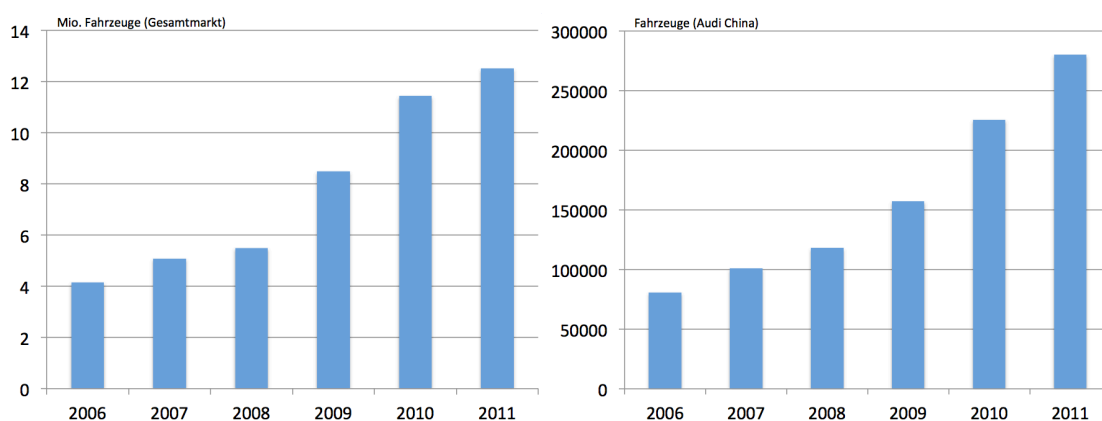


Abbildung 13: Marktentwicklung Audi in China (Quelle: Eigene Darstellung nach Voggenreiter 2011, 6)

In Hinblick auf die Produktion zeigen sich ein Wachstum von 40% von 2008 bis 2009 und ein Wachstum von 50% von 2009 bis 2010. Dieses Wachstum der

Produktionszahlen ist als ein äußerst dynamisches Wachstum zu bezeichnen [vgl. Voggenreiter 2011, 8].

Das Wachstum erfolgt nicht nur in Hinblick auf die Anzahl der produzierten und importierten Fahrzeuge, sondern auch in Hinblick auf die Produktpalette und den Vertrieb. Neben den lokal produzierten Modellen Audi A4L, Audi A6L und Audi Q5 werden in China weitere Modelle als Importfahrzeuge angeboten. Diese sind der Audi A8L, Audi A8L W12, Audi A7, Audi Q7, Audi TT Coupé, Audi TTS Coupé, Audi TT Roadster, Audi TTS Roadster, Audi R8, Audi R8 Spyder, Audi A5 Coupé, Audi A5 Sportback, Audi A5 Cabriolet, Audi S5, Audi A3 Sportback und der Audi A1. Im Jahr 2012 sollen, ebenfalls als Importfahrzeuge, der Audi Q3, Audi A4 Allroad, Audi Q5 hybrid quattro, Audi RS5, Audi S7 und Audi S8 in den chinesischen Markt eingeführt werden [vgl. Audi Vertrieb].

Auch der Ausbau des exklusiven Vertriebsnetzes wird weiter vorangetrieben. Gesteuert wird das Vertriebsnetz von der Audi Sales Division bei FAW-VW und umfasst aktuell 230 Betriebe in mehr als 100 Städten. Geplant ist ein Ausbau der Anzahl der Händler bis Ende 2013 auf über 400. In Peking gibt es außerdem das Audi Forum, bei dem es sich um einen exklusiven Ausstellungsbereich mit Lounges und Veranstaltungsflächen handelt [vgl. Audi Vertrieb]. In Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ist Audi in China führend. Bei den Premium-Herstellern belegte Audi den ersten Platz in der J.D. Power Studie in China im Jahr 2011 [vgl. Audi Vertrieb].

4.1.2 Entwicklung Mercedes-Benz in China

Die Mercedes-Benz (China) Ltd. wurde bereits 1986 gegründet. Mittlerweile umfasst sie über 170 autorisierte Sales- und Service-Center in fast 80 Städten überall im Land. Angeboten wird eine Vielzahl von Premiummodellen, sowohl importiert als auch in lokaler Produktion hergestellt. Die lokale Produktion umfasst die Mercedes-Benz E-Klasse und die C-Klasse Sedan [vgl. Mercedes-Benz China]. Wie in der unten stehenden Abbildung deutlich wird, hat sich der Absatz von Mercedes-Benz speziell in den letzten beiden Jahren rasant entwickelt. Lag der Absatz im Jahr 2005 noch bei 13.929 Fahrzeugen, so wächst er seitdem stetig und in großen Sprüngen an. So wurden im Jahr 2008 38.770 Fahrzeuge verkauft, im Jahr 2009 68.541 und im Jahr 2010 schon 147.295 Fahrzeuge [vgl. Walker 2011, 7].

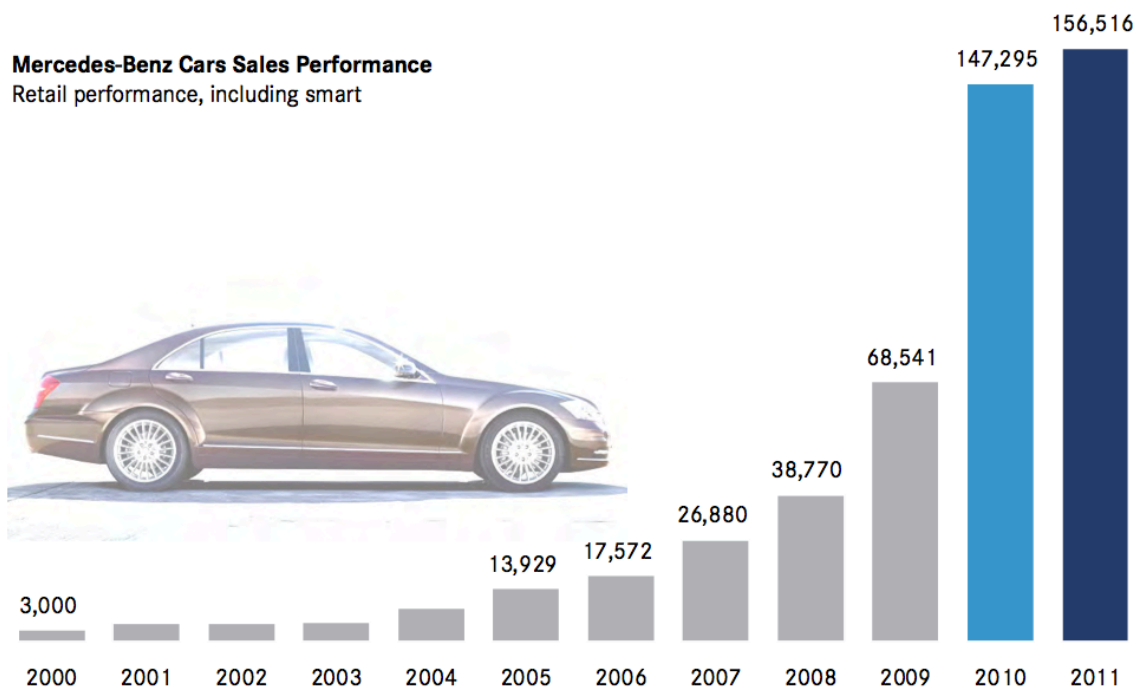


Abbildung 14: Umsatzentwicklung Mercedes-Benz in China (Quelle: Walker 2011, 7)

Auch in Hinblick auf die Vertriebsstätten zeigt sich ein deutliches Wachstum. Gab es im Jahr 2006 erst 76 Vertriebsstätten, so steigerte sich dies in den folgenden Jahren kontinuierlich. Im Jahr 2008 waren es bereits 121 Vertriebsstätten, im Jahr 2009 141, im Jahr 2010 177 und im Jahr 2011 200 Vertriebsstätten [vgl. Walker 2011, 17].

Die Marke Mercedes-Benz ist mit allen Fahrzeugtypen und –modellen in China vertreten, wobei nicht alle in China selbst produziert werden. Die nicht in China produzierten Modelle werden als Importfahrzeuge angeboten [Walker 2011a, 7]

Mit dem Joint Venture Shenzhen BYD Daimler New Technology Co., Ltd. (BDNT), das Daimler im Jahr 2010 mit dem chinesischen Autohersteller BYD einging, versucht das Unternehmen, einen neuen Markt zu erschließen und sich von seinen Mitbewerbern abzusetzen [vgl. Daimler Denza].

Auf der Messe Auto China wurde zum ersten Mal ein Konzeptfahrzeug eines zukünftigen Elektroautos vorgestellt. Die Marke DENZA wurde ausschließlich als Marke für den chinesischen Markt entwickelt und soll für Mercedes-Benz einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen, denn es handelt sich dabei um das erste Elektroauto, das auf dem chinesischen Markt in Serie gehen soll. Das Fahrzeug soll ausschließlich mit reinem batterieelektrischem Antrieb betrieben werden, ist also kein Hybrid, sondern

ein echtes Elektroauto. Das Fahrzeug wurde in China entwickelt und soll auch dort gebaut und vertrieben werden [vgl. Daimler Denza].

In Shenzhen arbeiten mehr als 200 Ingenieure und Spezialisten beider Unternehmen zusammen, wobei BYD seine Expertise bei Batterietechnologie und Elektroantriebssystemen sowie Erfahrung mit Elektroautos in China einbringt und Daimler seine über 125-jährige Erfahrung sowie sein Know-how hinsichtlich Fahrzeugarchitektur, Sicherheit und Qualität beisteuert [vgl. Daimler Denza]. Neben der neuen Antriebstechnologie, von der angenommen wird, dass sie auf großes Interesse und eine entsprechend große Nachfrage treffen wird, wurde bei dem Konzeptfahrzeug der Marke Denza besonderes Augenmerk auf den chinesischen Markt und die Wünsche der chinesischen Kunden gerichtet. So wurden traditionelle chinesische Elemente verwendet und speziell auf ergonomisches Design und futuristische Innovationen geachtet. Wörtlich heißt es dazu: „Das Design des Rücksitzes wurde einer Lounge nachempfunden - dazu tragen vor allem die einstellbaren Liegesitze im Fond bei.“ Es wird zudem auf die Chromelemente innen und außen, die Innenausstattung mit Holz- und Kupferapplikationen und auf das atmosphärische Lichtsystem im Innenraum, das Fahrten bei Nacht angenehmer gestaltet, verwiesen.

Die äußeren Chromelemente können beleuchtet werden und schaffen somit Sichtbarkeit und Sicherheit. „Sie weisen auch auf die Anordnung der Batterie im Unterboden hin, die das Platzangebot für die Passagiere nicht beeinträchtigt. Durch die nach hinten öffnenden Türen ermöglicht das DENZA-Konzeptfahrzeug leichten Zu- und Ausstieg.“ [Daimler Denza].

4.1.3 Audi und Mercedes-Benz in China im Vergleich

Wenn man die beiden Premiummarken Audi und Mercedes-Benz im Vergleich in Hinblick auf ihre Performance in China betrachtet, so zeigt sich bei beiden ein deutliches Wachstum, aber eben auch ein unterschiedliches Niveau, auf dem sich dieses Wachstum abspielt. In den ersten zehn Monaten des Jahres 2011 zeigt sich im direkten Vergleich ein Wachstum von 36% bei Mercedes-Benz und ein Wachstum von 32% bei Audi. Die Anzahl der produzierten Fahrzeuge liegt im gleichen Zeitraum bei 156.516 Fahrzeugen bei Mercedes-Benz und 251.360 bei Audi.

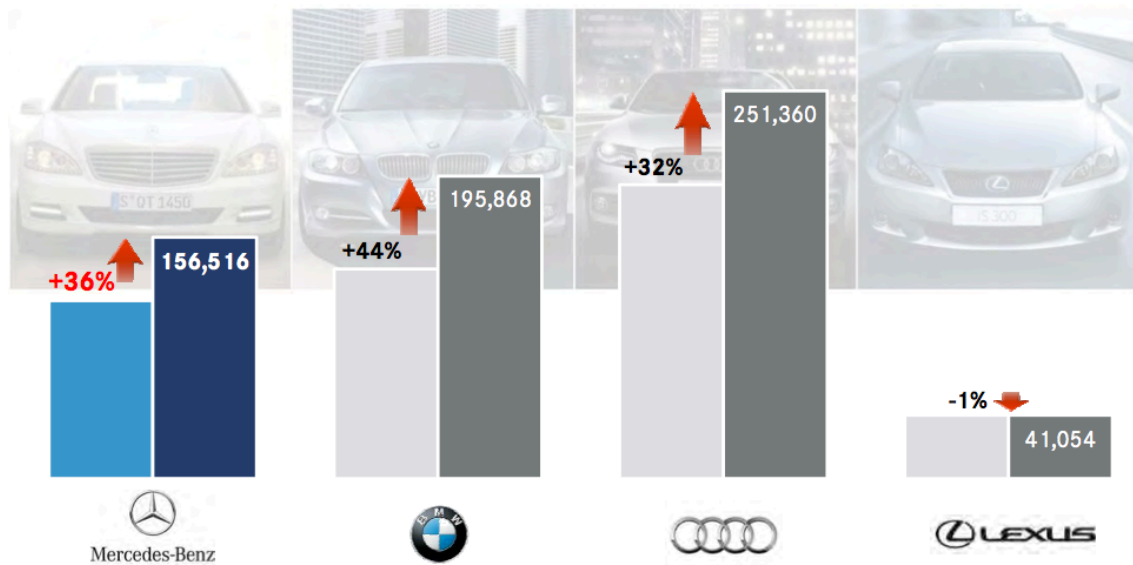


Abbildung 15: Wachstum Premiumhersteller in China (Quelle: Walker 2011, 9)

Betrachtet man die Entwicklung des Marktanteils in den letzten Jahren, so zeigt sich, dass Audi den größten Marktanteil der verglichenen vier Marken Audi, BMW, Mercedes-Benz und Lexus hat. Es zeigt sich aber auch, dass sich der Abstand zwischen den in der vorliegenden Arbeit untersuchten Marken Audi und Mercedes-Benz stetig verringert.

Lag Audi im Jahr 2005 noch bei einem Marktanteil von 58% und Mercedes-Benz bei einem Marktanteil von 13%, so änderte sich dies in den folgenden Jahren. Seither nimmt der Marktanteil von Audi im Premiumsegment in China kontinuierlich ab und liegt 2011 nur noch bei 39%. Mercedes-Benz dagegen kann sich seit 2007 steigern und liegt im Jahr 2011 bei 24%. Im Jahr 2010 hatte Audi sogar nur einen Marktanteil von 38%, während Mercedes-Benz 25% erreichen konnte [vgl. Walker 2011, 11]. Das bedeutet, dass Mercedes zwar immer noch einen deutlich geringeren Marktanteil im chinesischen Premiummarkt hat als Audi, aber offensichtlich in der Lage ist, die Marktposition zu verbessern (siehe Abbildung 16).

Im Folgenden wird untersucht werden, warum beide Marken im chinesischen Markt in unterschiedlichem Maße Erfolg haben, welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind und wie diese Faktoren die zukünftigen Prognosen beeinflussen.

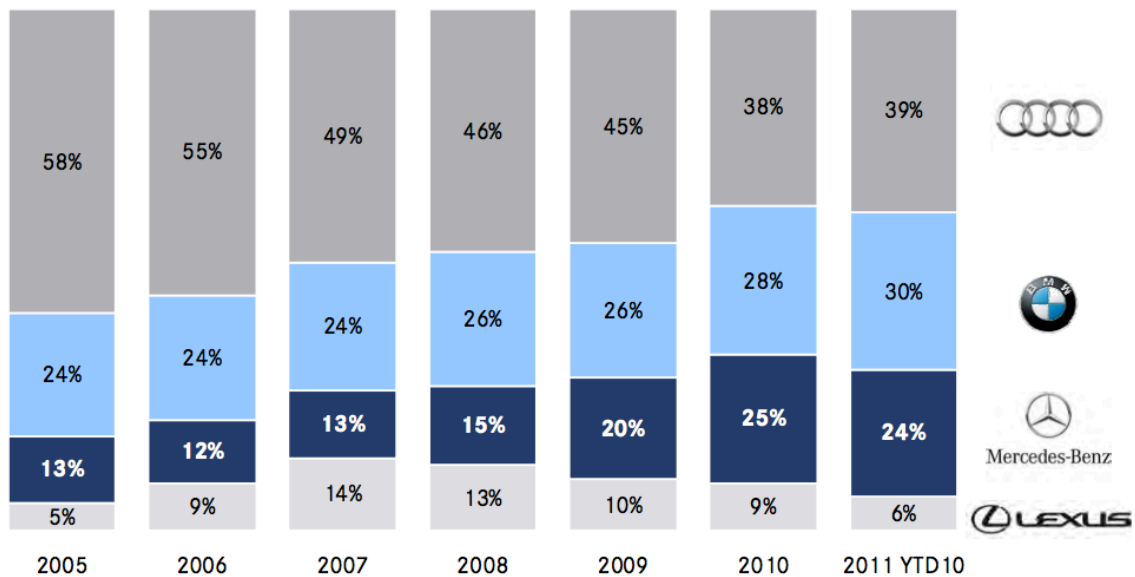


Abbildung 16: Marktanteile Premiumhersteller in China (Quelle: Walker 2011, 10)

4.2 Erfolgsfaktoren des Premiumsegments

4.2.1 Kundenerwartungen

Für ein Unternehmen ist es von vitaler Bedeutung zu wissen, was seine Kunden erwarten und was seine potentiellen Kunden wünschen. Für jedes Unternehmen stellen sich daher die Fragen, was von wem unter welchen Umständen zu welchen Zeitpunkten und an welchen Orten gekauft wird. Außerdem spielt das Motiv für die Kaufentscheidung eine wesentliche Rolle [vgl. Kotler / Armstrong / Saunders 2003, 300].

Sehr lange war die Meinung vorherrschend, dass jeder Konsument immer nur rational und ökonomisch handelt. Die Theorie vom „Homo oeconomicus“ setzt allerdings voraus, dass ein Konsument zu jedem Zeitpunkt über alle möglichen Informationen verfügt, sie auswerten kann und auf dieser Basis eine rationale Kaufentscheidung treffen kann. Die Kaufentscheidung wird hierbei nicht von persönlichen Präferenzen oder Einstellungen beeinflusst [vgl. Birker 2005, 106]. Als rational wird eine Kaufentscheidung dann betrachtet, wenn sie dem Käufer den größten Nutzen bringt. Das wiederum setzt voraus, dass dieser klare Ziele hat, die er mit dem Kauf verbindet und die er mit oder durch den Kauf erreichen will [vgl. Trommsdorf 2007, 115]. Ging man früher davon aus, dass die Zielsetzungen eines Konsumenten in erster Linie mit ökonomischen Kategorien zu erfassen sind, so hat sich diese Auffassung weitgehend

gewandelt, denn der Nutzen, der für den Käufer entstehen soll, und die Ziele, die er erreichen will, können durchaus anderer Natur sein. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn er nicht das günstigste, sondern das teuerste angebotene Gut kauft, um seiner Umwelt zu beweisen, dass er die finanziellen Möglichkeiten dazu hat [vgl. Foscht 2011, 149].

Bevor ein Konsument ein Produkt kauft, hat er bereits einen längeren Entscheidungsprozess durchlaufen, der aus mehreren Phasen besteht und je nachdem, welche Art von Gut gekauft wird, unterschiedlich lange dauern kann [vgl. Kotler / Armstrong / Saunders 2003, 324].



Abbildung 17: Phasen des Kaufentscheidungsprozesses (Quelle: Eigene Darstellung nach Kotler / Armstrong / Saunders 2003, 324)

Im Allgemeinen wird der Beginn des Kaufentscheidungsprozesses mit dem Empfinden eines Bedürfnisses definiert. Ein Konsument bemerkt, dass ihm etwas fehlt oder dass er etwas haben möchte. Dieses Empfinden kann sowohl durch verschiedene Anreize entstehen als auch geweckt werden [vgl. Kotler / Armstrong / Saunders 2003, 324]. Damit er den empfundenen Mangel beseitigen kann, muss der Konsument nach einem dafür passenden Gut suchen. Er beginnt also Informationen zu sammeln, die im nächsten Schritt in Hinblick auf vorher vom Konsumenten festgelegte Kriterien verglichen werden. Nachdem die zur Verfügung stehenden Güter an Hand der Informationen bewertet worden sind, entscheidet sich der Konsument für den Kauf eines bestimmten Produktes. Der Kauf eines Produktes ist also nur das sichtbare Ergebnis eines Prozesses, der lange vor dem eigentlichen Kauf beginnt [vgl. Kotler / Armstrong / Saunders 2003, 324].

Innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses gibt es Faktoren, die mit unterschiedlicher Stärke und Wirkungsweise auf die Entscheidung einwirken. Faktoren auf psychischer und sozialer Ebene wirken in einer bestimmten Art zusammen und können den Entscheidungsprozess in die eine oder die andere Richtung steuern, wobei von außen nicht zu erkennen ist, in welcher Weise sie wirken. Auch die Konsumenten selbst sind kaum in der Lage, die einzelnen Faktoren in ihrem Kaufentscheidungsprozess exakt zu benennen, denn ein großer Teil von ihnen wirkt unbewusst und ist dem Bewusstsein daher nicht zugänglich [vgl. Balderjahn / Scholderer 2007, 10].

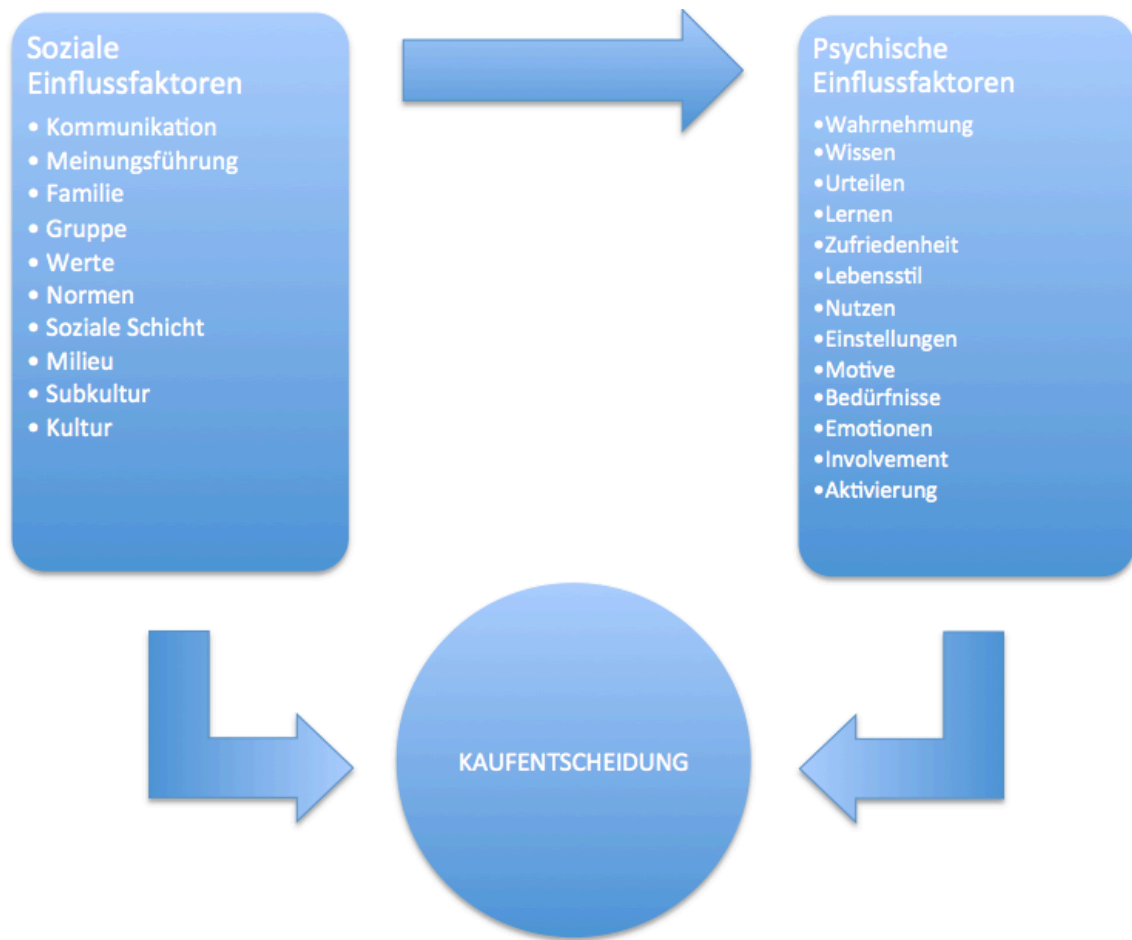


Abbildung 18: Psychische und soziale Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens (Quelle: Eigene Darstellung nach Balderjahn/Scholderer 2007, 10)

Faktoren, die von außen einwirken, sind ebenfalls für das Konsumentenverhalten wichtig, denn sie bilden die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Menschen leben. Diese Faktoren sind beispielsweise die konjunkturelle Lage, die Marketingmaßnahmen eines Unternehmens, die Kultur, die Schichtzugehörigkeit, soziale Faktoren wie Bezugsgruppen, soziale Rolle und Status, Lebensalter, Lebenssituation und das Einkommen, das der Konsument erwirtschaftet. Diese Faktoren werden auch als beobachtbare Variablen bezeichnet, denn man kann ihr Auftreten beobachten und messen. Die Faktoren, die innerhalb des Konsumenten wirken, werden als intervenierende Variable bezeichnet, wobei man zwischen aktivierenden und kognitiven Prozessen unterscheidet. Unter kognitiven Prozessen versteht man Elemente wie Wahrnehmung, Lernen und Gedächtnis, unter den aktivierenden Prozessen Elemente wie Emotionen, Motivation und Einstellungen [vgl. Kroeber-Riehl / Weinberg / Gröppel-Klein 2011, 51].

Alle diese Faktoren zusammen ergeben das Konsumentenverhalten, das für die Unternehmen die Grundlage ihrer Verkaufserfolge in den Märkten darstellt. Die Ausprägungen des Konsumentenverhaltens und die Präferenzen und Einstellungen ihrer Konsumenten zu kennen, ist für Unternehmen daher von ausschlaggebender Bedeutung. Das Konsumentenverhalten unterscheidet sich auch von Markt zu Markt, von Kultur zu Kultur und von Land zu Land. Was auf dem deutschen Markt erfolgreich ist, muss auf dem chinesischen Markt nicht auch erfolgreich sein, genauso wie Elemente, die für deutsche Käufer eher uninteressant sind, für chinesischen Käufer sehr wohl eine große Rolle spielen können.

Wenn man die externen Einflussfaktoren betrachtet, so zeigt sich insgesamt ein positives Bild für die zukünftigen Absatzmöglichkeiten von deutschen Premiumherstellern in China.

In China gibt es 115 Milliardäre, was einen Anstieg von 51% seit 2010 bedeutet. Das ist die zweitgrößte Anzahl von Milliardären in einem Land weltweit und von diesen besitzen die ersten zehn mehr als 60 Mrd. USD. Aber auch die Anzahl der Mittelklasse-Haushalte wird bis 2020 von 125 Mio. auf 250 Mio. anwachsen. Nach Japan ist China mittlerweile der größte Markt für Luxusgüter und es kann erwartet werden, dass China in der Zukunft der größte Markt für Luxusfahrzeuge werden wird. Man geht davon aus, dass im Jahr 2015 knapp 30% des Luxusgüterkonsums in China stattfinden wird [vgl. Walker 2011a, 22].

Diese Daten zeigen deutlich, dass China nicht nur im allgemeinen Sinne ein stetig und immer stark steigender Absatzmarkt für Automobile ist, sondern dass gerade der Absatzmarkt für Premiumfahrzeuge für die Anbieter in der Gegenwart sehr günstig und auch in der Zukunft vielversprechend aussieht. Umso wichtiger ist es für die konkurrierenden Unternehmen auf diesem Markt, den Anforderungen der Kunden zu entsprechen.

Im Vergleich der Kaufentscheidungskriterien bei chinesischen und deutschen Käufern zeigt sich, dass für den chinesischen Autokäufer das wichtigste Kriterium Sicherheit ist. An zweiter Stelle folgt das Kriterium Qualität, an dritter Stelle die Servicequalität und an vierter Stelle die Motorisierung. Für den deutschen Autokäufer steht die Qualität an erster Stelle, gefolgt von dem Anschaffungspreis des Fahrzeugs. An dritter Stelle steht der Kraftstoffverbrauch und erst dann folgt die Sicherheit [vgl. Marktforschung 2011].

Man kann also feststellen, dass es Kriterien gibt, die beiden Kundengruppen wichtig sind. So steht die Qualität des Fahrzeugs bei den chinesischen Käufern auf Platz zwei und bei den deutschen Käufern auf Platz eins, was zeigt, wie wichtig beiden dieses Kriterium ist. Auch das Kriterium Sicherheit ist beiden Kundengruppen sehr wichtig, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung, denn bei den chinesischen Käufern steht das Kriterium auf Platz eins und bei den deutschen Käufern erst auf Platz vier.

Deutliche Unterschiede zeigen sich aber in Hinblick auf materielle Aspekte. Stehen der Anschaffungspreis und der Kraftstoffverbrauch an zweiter und dritter Stelle bei den deutschen Käufern, so spielen sie bei den chinesischen Käufern eine eher untergeordnete Rolle [vgl. Marktforschung 2011, 5].

Erkennbar sind auch Unterschiede in Hinblick auf die Bedeutung von Motorleistung, Markenimage und Design, die bei den chinesischen Käufern eine größere Rolle bei der Kaufentscheidung spielen als bei den deutschen Käufern.

Kaufentscheidungskriterien: China vs. Deutschland

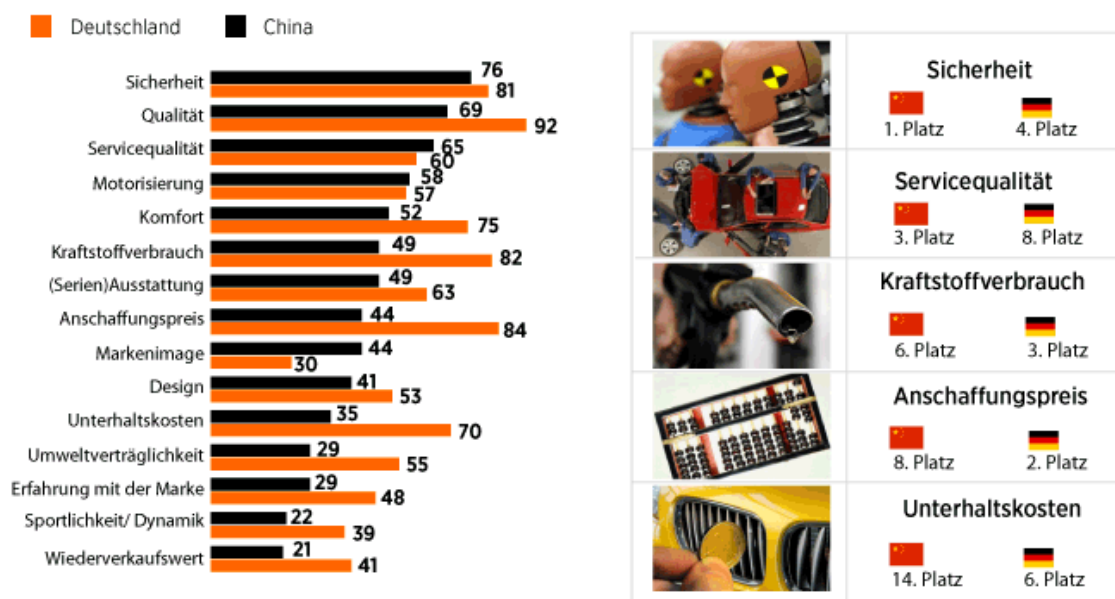


Abbildung 19: Kaufentscheidungskriterien (Quelle: Marktforschung 2011, 5)

Die Bedeutung des Autos als Statussymbol wird von den chinesischen Käufern ebenfalls höher eingeschätzt als von den deutschen Käufern. Es hat sich bei den deutschen Käufern zu einem hohen Anteil die Meinung durchgesetzt, dass das Auto für sie nur eine rein funktionale Bedeutung habe, was nicht nur einen Unterschied zu den chinesischen Käufern ausmacht, sondern auch eine Veränderung der Einstellung

der deutschen Käufer selbst bedeutet [vgl. Marktforschung 2011, 9]. Günstig für die deutschen Premiumhersteller ist, dass die deutschen Premiummarken durchgängig als überlegene Marken wahrgenommen werden und sich daher gut als Statussymbol eignen.

Auto und Status: Deutschland vs. China

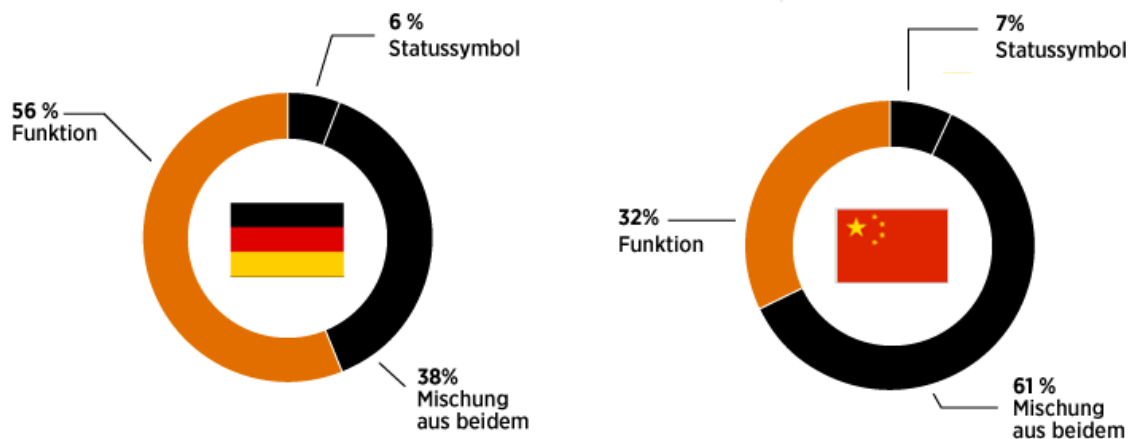


Abbildung 20: Auto und Status (Quelle: Marktforschung 2011, 9)

Ein weiterer Aspekt ist, dass soziale Kontakte und Empfehlungen sowie Internetrecherche bei chinesischen Käufern eine wesentlich größere Rolle für die Kaufentscheidung spielen als bei deutschen Käufern. Die Bedeutung der sozialen Kontakte bei chinesischen Käufern zeigt sich auch in Hinblick auf den Händler vor Ort [vgl. Marktforschung 2011, 11]. Zwar wird er erst am Ende des Kaufentscheidungsprozesses ins Spiel gebracht und erst dann relevant, wenn der Käufer seine Auswahl bereits auf eine Anzahl von Fahrzeugen eingeschränkt hat, aber dann spielt das Verhalten des Verkäufers und die Qualität des Services, die er oder der Autohersteller rund um den Verkauf anbieten kann, eine große Rolle.

In Hinblick auf Werbung, Testberichte und Wahrnehmung des Fahrzeuges im Alltag ergeben sich zwischen chinesischen und deutschen Autokäufern kaum Unterschiede, allerdings haben die deutschen Käufer den Vorteil, dass ihnen die großen Herstellermarken weitgehend bekannt sind, während die chinesischen Käufer viele der Marken erst noch kennenlernen müssen. In Deutschland geht es im Marketing daher im Wesentlichen darum, die Marke zu positionieren und ihr Image zu schärfen und zu stärken, während das Marketing in China im Wesentlichen die Aufgabe hat, die Marke bekannt zu machen. Dabei finden die Käufer einen Markt vor, der durch eine ständig steigende Anzahl von Marken geprägt ist, sowohl durch einheimische als auch durch

ausländische. Konnten die Käufer im Jahr 2000 noch unter 17 Modellen wählen, so waren es im Jahr 2010 bereits 247. Es ist für den Erfolg einer Marke daher von vitaler Bedeutung, dass die Käufer sie überhaupt erst einmal kennen, damit sie sie in ihre Überlegungen einbeziehen können. Der Bekanntheitsgrad der deutschen Premiumhersteller liegt in China bei ungefähr 40% und zwar sowohl für Audi als auch BMW und Mercedes-Benz. VW hat einen leicht höheren Bekanntheitsgrad [vgl. Marktforschung 2011, 13].

Deutsche Premiummarken sind in China „starke Marken“

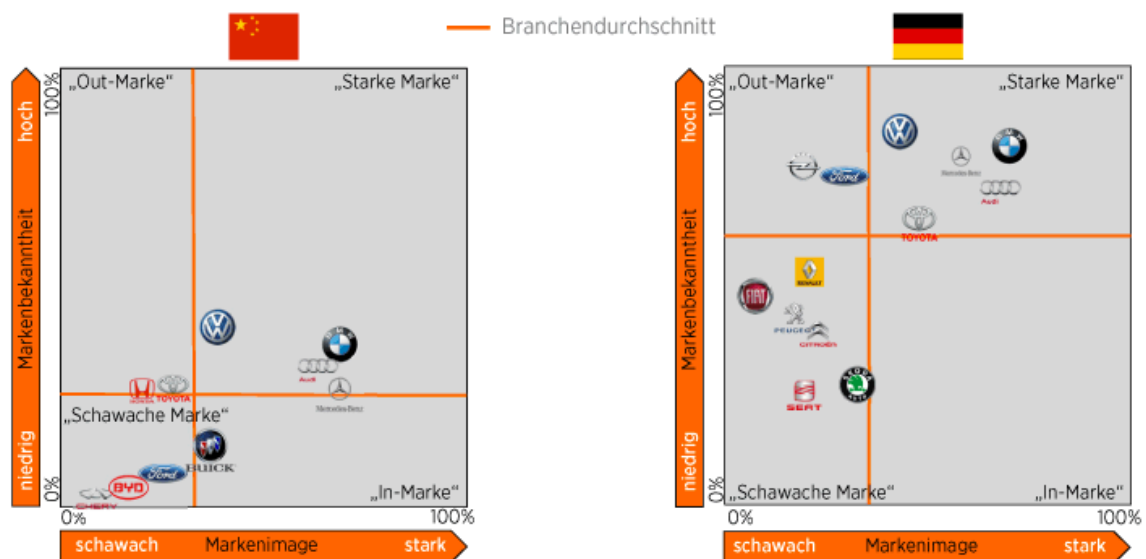


Abbildung 21: Markenpositionierung (Quelle: Marktforschung 2011, 15)

4.2.2 Erwartungserfüllung

Die Erwartungen, die Kunden an einen Autohersteller haben, richten sich zum einen auf das Produkt und zum anderen auf alle anderen Bedingungen rund um das Produkt. Der Grad der Erfüllung dieser Erwartungen bildet den Grad der Zufriedenheit der Kunden. Wichtige Kriterien für die Zufriedenheit der Kunden sind die Produktqualität, das Preis-Leistungs-Verhältnis des Produktes sowie die Leistungen des Kundendienstes. Zu diesen gehören die Freundlichkeit der Mitarbeiter, die telefonische Erreichbarkeit, die Zuverlässigkeit der Leistungsaussagen und die Art und Weise, wie das Unternehmen mit Reklamationen umgeht [vgl. Kundenzufriedenheit].

Die Entwicklung von Kundenzufriedenheit kann mit unterschiedlichen Modellen erklärt werden, aber das Diskonfirmationsparadigma hat sich weitgehend durchgesetzt [vgl. Homburg / Stock 2012, 19]. Kundenzufriedenheit entsteht nach diesem Ansatz

dadurch, dass der Kunde seine Erwartungen, also die Soll-Leistung, mit seinen aktuellen Erfahrungen, also die Ist-Leistung, vergleicht. Es handelt sich dabei um einen kognitiven Vergleich von wahrgenommener Ist- und Soll-Leistung durch den Kunden [vgl. Nerdinger / Neumann 2007, 129].

Es gibt drei mögliche Ergebnisse dieses Vergleiches:

Die Ist-Leistung übertrifft die Soll-Leistung, was bedeutet, dass der Kunde mehr erhält, als er erwartet hat.

Die Ist-Leistung entspricht in etwa der Soll-Leistung und erfüllt damit die Erwartungen des Kunden.

Die Ist-Leistung ist niedriger als die Soll-Leistung und die Erwartungen des Kunden werden nicht erfüllt [vgl. Kundenzufriedenheit].

Wenn sich die Erwartungen durch die Erfahrungen bestätigen, ergibt sich eine Konfirmation, die zur Zufriedenheit der Kunden führt. Gibt es Diskrepanzen zwischen Erwartungen und Erfahrungen, so kommt es zu Diskonfirmationen. Diese können positiv und negativ sein. Ist die Diskonfirmation gegeben, weil die Erfahrungen besser sind als die Erwartungen waren, so führt dies zu einer besonders hohen Zufriedenheit. Sind die Erfahrungen schlechter als die Erwartungen, dann ergibt sich eine deutliche Unzufriedenheit der Kunden [vgl. Nerdinger / Neumann 2007, 128f.].

Sowohl die Annahme, dass eine besonders hoch übertroffen Erwartung zu Kundenzufriedenheit führt als auch die Annahme, dass nicht erfüllte Erwartungen zu Unzufriedenheit der Kunden führen, kann in Theorie und Praxis als unumstritten gelten. Nicht unumstritten ist allerdings die Annahme, dass eine reine Erfüllung der Erwartungen ebenfalls zu einer Zufriedenheit der Kunden führt. Einige Forscher gehen davon aus, dass dies nur zu einer Indifferenz seitens des Kunden führt, denn er bekommt nicht mehr, als er sowieso schon erwartet hat. Zufriedenheit entsteht demnach erst dann, wenn die Erwartungen übererfüllt werden [vgl. Nerdinger / Neumann 2007, 129]

Wichtig ist bei der Analyse der Erwartungserfüllung, dass es sich immer um einen individuellen Soll/Ist-Abgleich handelt, der von den subjektiven Erwartungen des Kunden einerseits und den ebenfalls subjektiv wahrgenommenen Leistungen des Unternehmens andererseits bestimmt wird [vgl. Kundenzufriedenheit]. Das bedeutet,

dass man zwar die objektive Leistung des Unternehmens messen kann und diese Leistung auch für alle Kunden gleich ist, aber dass die Wahrnehmung dieser Leistung durch den Kunden sehr unterschiedlich sein kann [vgl. Homburg / Stock 2012, 22].

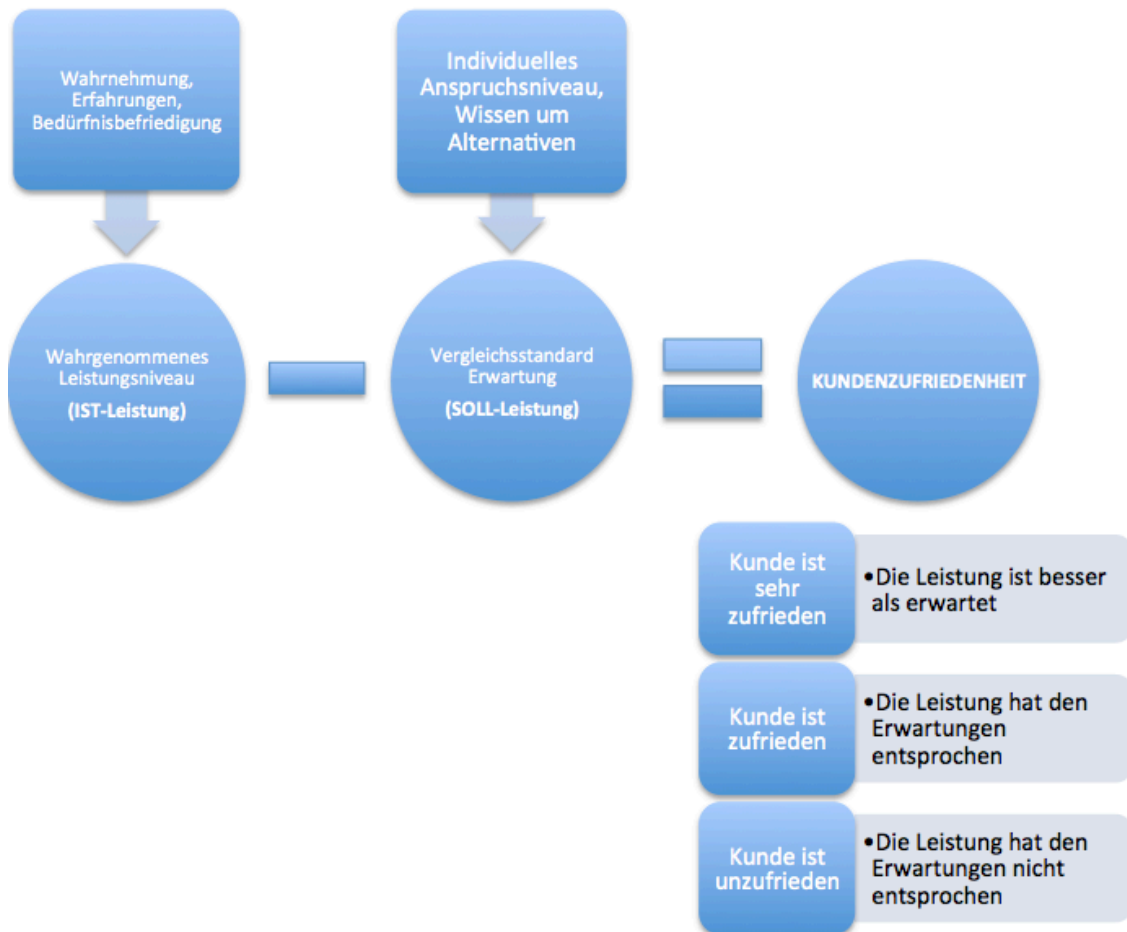


Abbildung 22: Das Diskonfirmationsparadigma (Quelle: Eigene Darstellung nach Kundenzufriedenheit)

Wie diese Ist-Leistung vom Kunden wahrgenommen wird, hängt von den persönlichen Bedürfnisse des Kunden, seinen bisherigen Erfahrungen, aber auch von mündlichen Empfehlungen durch Bekannte und die Marketingaussagen oder Versprechungen des Unternehmens ab [vgl. Nerdinger / Neumann 2007, 129].

Neben dieser kognitiven Messung von Kundenzufriedenheit gibt es auch eine affektive Ebene der Zufriedenheit, die nicht alleine mit rationalen Soll-Ist-Vergleichen beschrieben werden kann, und die eher als Gefühl und als Einstellungen beschrieben werden können [vgl. Homburg / Stock 2012, 23].

Demnach hat die Kundenzufriedenheit eine kognitive und eine affektive Komponente. Bei der kognitiven Komponente handelt es sich um die Bildung einer Meinung über ein

Produkt oder eine Dienstleistung, bei der affektiven Komponente werden die Emotionen und Gefühle bewertet, die in Hinblick auf das Objekt oder die Dienstleistung auftreten [vgl. Nerdinger / Neumann 2007, 129].

4.2.3 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist für ein Unternehmen von erheblicher Bedeutung, denn nur zufriedene Kunden werden zum Botschafter der Marke und zum Multiplikator in den Absatzmarkt hinein. Nur zufriedene Kunden bleiben auch langfristig Kunden, werden spätere Kaufentscheidungen wieder zu Gunsten des Unternehmens treffen und empfehlen das Unternehmen weiter [vgl. Kotler / Armstrong / Saunders 2003, 324]. Je zufriedener ein Kunde ist, desto höher ist seine Treue und seine Loyalität dem Unternehmen und den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens gegenüber und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Cross- oder Up-Selling kommt. Hinzu kommt, dass zufriedene Kunden wesentlich unempfindlicher auf Preisänderungen reagieren [vgl. Nerdinger / Neumann 2007, 130].



Abbildung 23: Verhalten zufriedener Kunden (Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger/Neumann 2007, 130)

Untersuchungen über die Kundenzufriedenheit in verschiedenen Branchen und globalen Regionen werden regelmäßig von dem amerikanischen Marktforschungsunternehmen J.D. Power durchgeführt und gelten als wichtiger Indikator für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Außerdem geben sie den Unternehmen wertvolle Hinweise auf Defizite, die das Unternehmen beseitigen muss, und Probleme, die es lösen muss.

Der J.D. Power China Sales Satisfaction Index (SSI) fragt nach der Zufriedenheit der Kunden in mehreren Kategorien und berechnet aus den Ergebnissen in den einzelnen Kategorien ein Gesamtergebnis und ein Ranking. Die erste Kategorie ist die „Sales Initiation“, was alle Faktoren umfasst, die mit der Verkaufsförderung zusammenhängen. Die zweite Kategorie ist „Dealer Facility“. Diese Kategorie umfasst die Faktoren, die die Ausstattung des Händlers betreffen wie beispielsweise den Standort, die Einrichtung, die Ausstattung oder die Öffnungszeiten. Die dritte Kategorie heißt „Deal“ und bezeichnet alle Faktoren, die direkt mit dem Kauf zusammenhängen. Diese sind die Fairness des Handels, das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Möglichkeit der Einflussnahme der Kunden auf die Vertragsbedingungen. In der vierten Kategorie geht es um die „Sales Person“, also um die Erfahrungen, die der Kunde mit dem Verkäufer oder der Verkäuferin gemacht hat. Die Kategorie „Paper Work“ beschäftigt sich mit den administrativen Prozessen rund um den Autokauf. Die Kategorie „Delivery Timing“ bezieht sich auf die Zufriedenheit der Kunden in Hinblick auf die Lieferzeit und die Kategorie „Delivery Process“ umfasst Faktoren wie Sauberkeit des gelieferten Fahrzeugs aber auch die Einweisung in die Funktionen des Fahrzeugs [vgl. SSI 2011].

In der Kundenzufriedenheitsuntersuchung 2011 bekam Audi in allen der genannten Kategorien die volle Punktzahl und ist damit die Marke, die auf dem chinesischen Markt die höchste Kundenzufriedenheit erreicht (siehe Abbildung 24).

Im Gegensatz zu Audi kann Mercedes-Benz sich nicht so gut positionieren. In den Kategorien „Sales Initiation“, „Dealer Facility“, „Deal“, „Sales Person“ sowie „Delivery Process“ bekommt die Marke jeweils vier Punkte, was laut Bewertungslegende „besser als die meisten“ bedeutet. In den Kategorien „Paper Work“ und „Delivery Timing“ erhält das Unternehmen jeweils nur drei Punkte, was bedeutet, dass die Leistung des Unternehmens in diesen beiden Kategorien von den Kunden als „durchschnittlich“ bewertet wird [vgl. SSI 2011] (siehe Abbildung 25).

RATINGS FACTORS	MODEL:
	AWARD RECIPIENT: AUDI
SALES INITIATION	● ● ● ● ●
DEALER FACILITY	● ● ● ● ●
DEAL	● ● ● ● ●
SALES PERSON	● ● ● ● ●
PAPER WORK	● ● ● ● ●
DELIVERY TIMING	● ● ● ● ●
DELIVERY PROCESS	● ● ● ● ●
OVERALL SATISFACTION	● ● ● ● ●

Abbildung 24: Ergebnisse Audi Kundenzufriedenheitsindex (Quelle: SSI 2011)

RATINGS FACTORS	MODEL:
	MERCEDES- BENZ
SALES INITIATION	● ● ● ● ●
DEALER FACILITY	● ● ● ● ●
DEAL	● ● ● ● ●
SALES PERSON	● ● ● ● ●
PAPER WORK	● ● ● ● ●
DELIVERY TIMING	● ● ● ● ●
DELIVERY PROCESS	● ● ● ● ●
OVERALL SATISFACTION	● ● ● ● ●

Abbildung 25: Ergebnisse Mercedes-Benz Kundenzufriedenheitsindex (Quelle: SSI 2011)

Im Ranking für den allgemeinen Kundendienst erreicht Audi durchgängig vier von fünf möglichen Punkten, während Mercedes-Benz ebenfalls durchgängig einen Punkt weniger erreicht, nämlich drei von fünf möglichen [vgl. CCSI 2011] (siehe Abbildung 26).

Aber auch in anderer Hinsicht schlägt sich Audi auf dem chinesischen Markt deutlich besser als seine Mitbewerber. Im Ranking „China Automotive Performance Execution And Layout (APEAL): Luxury“ bekommt der Audi A6 in der Langversion volle Punktzahl und ist damit Preisträger, während die anderen beiden Mitbewerber in der Kategorie, der 5er BMW und der Toyota Crown, mit Ergebnissen von 2 Punkten pro Kategorie dagegen geradezu abgeschlagen erscheinen. Mercedes-Benz ist gar nicht erst vertreten [vgl. APEAL 2011] (siehe Abbildung 27).

RATINGS FACTORS	MODEL:	
	AUDI	MERCEDES-BENZ
SERVICE INITIATION	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
SERVICE ADVISOR	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
SERVICE FACILITY	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
VEHICLE PICKUP	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
SERVICE QUALITY	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
OVERALL SATISFACTION	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Abbildung 26: Ranking Kundendienst (Quelle: CCSI 2011)

RATINGS FACTORS	MODEL:	SORT BY Select Ratings Factor
	AWARD RECIPIENT: AUDI A6L	BMW 5 SERIES
PERFORMANCE	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
COMFORT	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
FEATURES AND INSTRUMENT PANEL	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
STYLE	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
OVERALL PERFORMANCE AND DESIGN	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Abbildung 27: Ergebnisse Luxussegment (Quelle: APEAL 2011)

In der Kategorie Entry Luxury des gleichen Rankings sind die Ergebnisse ähnlich, allerdings stehen hier alle drei deutschen Premiumhersteller zum Vergleich. Auf Platz 1 findet sich wiederum Audi, diesmal mit dem Audi A4 in der Langversion, mit der vollen Punktzahl in allen Kategorien. Auf Platz 2 sieht man den 3er BMW mit jeweils mindestens einem Punkt weniger in allen Kategorien [vgl. APEAL 2011a]. Den dritten Platz nimmt Mercedes Benz mit der C-Klasse ein. Auch hier zeigt sich ein deutliches Gefälle zu den Mitbewerbern, vor allem aber zu Audi. Mercedes-Benz bekommt in allen Kategorien jeweils nur zwei Punkte, was entsprechend der Legende eine höchstens durchschnittliche Wertung bedeutet.

RATINGS FACTORS	MODEL:	SR BY <input type="text" value="Select Ratings Factor"/>
	AWARD RECIPIENT: AUDI A4L	MERCEDES-BENZ C-CLASS
PERFORMANCE	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
COMFORT	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
FEATURES AND INSTRUMENT PANEL	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
STYLE	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
OVERALL PERFORMANCE AND DESIGN	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Abbildung 28: Ergebnisse Segment Entry Luxury (Quelle: APEAL 2011a)

In Hinblick auf die Qualität der Fahrzeuge erreicht der 3er BMW in der Kategorie Entry Luxury Platz 1, während sich Audi mit dem A4 L auf Platz 2 und Mercedes-Benz mit der C-Klasse auf Platz 3 findet. Hier sieht man, dass Audi in der Gesamtwertung zwar noch einen Punkt vor Mercedes liegt, aber auch, dass Mercedes-Benz in einigen Kategorien deutlich besser bewertet wird als Audi. Dies könnte ein Ansatz für weitere Marketingaktivitäten des Unternehmens sein und könnte dem Ausbau der Markenpräsenz als Grundlage dienen. BMW erreicht im gleichen Ranking in allen Kategorien bis auf eine die volle Punktzahl [vgl. CIQ 2011] (siehe Abbildung 29).

Im gleichen Ranking in der Kategorie Luxury erreicht Audi mit dem A6 L den zweiten Platz, gefolgt von BMW mit der 5er Serie. Mercedes-Benz ist in dieser Kategorie mit keinem Fahrzeug vertreten [vgl. CIQ 2011]. Die Ergebnisse sind allerdings selbst für Audi eher durchschnittlich, denn das Unternehmen erreicht nur in den Kategorien Qualität Karosserie, Innenraum und Qualität Antriebsdesign fünf von fünf möglichen Punkten und in der Kategorie Qualität Antriebsmechanik vier von fünf möglichen Punkten. In der Kategorie Gesamtqualität erreicht der A6 L nur drei Punkte und in allen restlichen Kategorien nur zwei von fünf möglichen Punkten [vgl. CIQ 2011] (siehe Abbildung 30).

RATINGS FACTORS	MODEL:	SORT BY <input type="text" value="Select Ratings Factor"/>
	AUDI A4L	MERCEDES-BENZ C-CLASS
OVERALL QUALITY - MECHANICAL		
POWERTRAIN QUALITY - MECHANICAL		
BODY & INTERIOR QUALITY - MECHANICAL		
FEATURES & ACCESSORIES QUALITY - MECHANICAL		
OVERALL QUALITY - DESIGN		
POWERTRAIN QUALITY - DESIGN		
BODY & INTERIOR QUALITY - DESIGN		
FEATURES & ACCESSORIES QUALITY - DESIGN		
OVERALL QUALITY		

Abbildung 29: Ergebnisse Qualitätsranking Entry Luxury (Quelle: CIQ 2011)

RATINGS FACTORS	MODEL:	SORT BY <input type="text" value="Select Ratings Factor"/>
	AUDI A4L	MERCEDES-BENZ C-CLASS
OVERALL QUALITY - MECHANICAL		
POWERTRAIN QUALITY - MECHANICAL		
BODY & INTERIOR QUALITY - MECHANICAL		
FEATURES & ACCESSORIES QUALITY - MECHANICAL		
OVERALL QUALITY - DESIGN		
POWERTRAIN QUALITY - DESIGN		
BODY & INTERIOR QUALITY - DESIGN		
FEATURES & ACCESSORIES QUALITY - DESIGN		
OVERALL QUALITY		

Abbildung 30: Ergebnisse Qualitätsranking Luxury (Quelle: CIQ 2011)

4.2.4 Zukunftsprognosen

Wenn man die Untersuchungen, die im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden, genauer betrachtet, so zeigen sich die Gründe für die unterschiedliche Marktpformance der beiden deutschen Premiumhersteller Audi und Mercedes-Benz deutlich.

In allen Untersuchungen, deren Ergebnisse in Rankings mit unterschiedlichem Schwerpunkt mündeten, war klar zu erkennen, dass Audi deutlich besser abschneidet als Mercedes-Benz. In Hinblick auf die Kundenzufriedenheit zeigte sich, dass im J.D. Power China SSI 2011 Audi in allen der genannten Kategorien die volle Punktzahl erreichte und damit die Marke war, die auf dem chinesischen Markt die höchste Kundenzufriedenheit erreicht. Die Ergebnisse für Mercedes-Benz waren nicht so gut und die Kunden entsprechend weniger zufrieden. Zwar erreichte die Marke in fünf der sieben Kategorien vier von fünf möglichen Punkten, in zwei Kategorien aber nur drei von fünf möglichen Punkten. Dieses Ergebnis bedeutet, dass die Erwartungen der Kunden an die Marke von dieser nur in eingeschränktem Maße erfüllt werden können [vgl. SSI 2011].

Auch im Ranking für allgemeinen Kundendienst erreicht Audi durchgängig vier von fünf möglichen Punkten, während Mercedes-Benz ebenfalls durchgängig einen Punkt weniger erreicht, nämlich drei von fünf möglichen [vgl. CCSI 2011]. Die Leistungen, die Audi seinen Kunden bietet, gehen deutlich über das hinaus, was das Unternehmen deutschen Kunden anbietet, entsprechen aber den Kriterien, die für chinesische Kunden wichtig sind. So wird beispielsweise in ein wachsendes Händlernetz investiert, um möglichst viel Kundennähe zu gewährleisten [vgl. Santer 2011]. Außerdem wird in den Verkaufsräumen und Werkstätten sieben Tage die Woche an 340 Tagen im Jahr gearbeitet, was bedeutet, dass die Serviceleistungen den Kunden fast ununterbrochen zur Verfügung stehen und es so ermöglicht, dass Kunden zeitnahe Termine für Reparaturen und für Inspektionen bekommen. Während diese durchgeführt werden, können die Kunden entweder durch großflächige Glaswände hindurch den Mechanikern dabei zusehen, wie das Auto gewartet wird, oder aber sie können die Zeit in den hauseigenen Lounges verbringen, die mit Sesseln, Couchen, TV und Wi-Fi ausgerüstet sind [vgl. Santer 2011]. Diese Art der Kundenbetreuung bietet Audi in China an, weil Service und persönliche Ansprache bei chinesischen Kunden traditionell einen sehr hohen Wert hat [vgl. Marktforschung 2011, 11]. Die Kundenzufriedenheitsumfragen zeigen, dass dieses Vorgehen bei den Kunden gut

ankommt und dass sie es sehr wohl zu schätzen wissen. Für Mercedes-Benz zeigt sich in diesem Bereich offenkundig eine Lücke, die geschlossen werden muss, wenn das Unternehmen in Hinblick auf den Marktanteil zu seinem Mitbewerber aufschließen will.

Das Design der Marke und das Auftreten am Markt ist nach Ansicht der Kunden bei Audi besser als bei Mercedes-Benz, denn auch im Ranking APEAL Luxury bekommt der Audi A6 in der Langversion volle Punktzahl und ist damit Preisträger, während Mercedes-Benz gar nicht erst vertreten ist [vgl. APEAL 2011]. In der Kategorie Entry Luxury des gleichen Rankings erhält ebenfalls Audi die volle Punktzahl in allen Kategorien, während Mercedes-Benz in allen Kategorien jeweils nur zwei Punkte und damit eine höchstens durchschnittliche Wertung bekommt [vgl. APEAL 2011a]. Obwohl beide Unternehmen postulieren, mit allen von ihnen produzierten Fahrzeugtypen in China vertreten zu sein, scheint Mercedes-Benz in der Luxusklasse in der Kundenwahrnehmung nicht vertreten zu sein. Bei der kleineren Luxusklasse schneidet die Marke in Hinblick auf ihre Marktpformance nicht so gut ab wie Audi, was eine Aufgabe für das Marketing darstellt, das dafür sorgen muss, dass die Marke mit ihren Besonderheiten stärker und positiver wahrgenommen wird. Da chinesische Kunden das Auto als Statussymbol betrachten und ihnen Design und Performance besonders wichtig sind, sollte dem Rechnung getragen werden. Audi hat spezifisch für den chinesischen Markt eine Langversion des A4, des A6 und des A8 entwickelt, das den Bedürfnissen der chinesischen Kunden entgegenkommt und nur auf dem chinesischen Markt angeboten wird. Mercedes-Benz hat mit seiner klassischen Produktpalette nichts Vergleichbares unternommen, was sich negativ auf die Kundenbewertungen auswirkt. Erst bei der Entwicklung des neuen Elektroautos wurden chinesische Vorlieben und Erwartungen berücksichtigt (vgl. Daimler Denza).

In Hinblick auf die Qualität der Fahrzeuge unterscheiden sich die Marken nicht signifikant. In der Kategorie Entry Luxury hat Audi in der Gesamtwertung zwar noch einen Punkt mehr als Mercedes-Benz, aber Mercedes-Benz wird in einigen Kategorien deutlich besser bewertet als Audi [vgl. CIQ 2011]. Im gleichen Ranking in der Kategorie Luxury erreicht Audi mit dem A6 L eher durchschnittliche Bewertungen, allerdings ist Mercedes-Benz überhaupt nicht vertreten, obwohl es über Fahrzeuge verfügt, die dem Luxussegment entsprechen [vgl. CIQ 2011].

Beide Premiummarken weisen einen Bekanntheitsgrad von ca. 40% auf und unterscheiden sich in dieser Hinsicht also nicht. Außerdem konnte Mercedes-Benz

seine Marktanteile in Hinblick auf den Konkurrenten in den letzten beiden Jahren deutlich ausbauen [vgl. Walker 2011, 10].

Für die Zukunft lässt sich sagen, dass die Aussichten von beiden Premiumherstellern in China ausgesprochen gut sind, da der Markt, wenn auch nicht mehr so rasant wie vor der Finanzkrise, aber dennoch signifikant wachsen wird. Außerdem steigt der Anteil an der Bevölkerung, der in der Lage ist, sich Premiumfahrzeuge zu kaufen, kontinuierlich an, so dass man davon ausgehen kann, dass die Nachfrage für diesen Bereich überdurchschnittlich wachsen wird. Im Vergleich zu anderen Premiumanbietern sind gerade die deutschen Hersteller gut aufgestellt, wenngleich sie sich in China nicht so sehr auf den Bekanntheitsgrad ihrer Marken verlassen können wie in anderen Teilen der Welt und sie den Wert der Marken weiterhin kommunizieren müssen. In Hinblick auf die Qualität der Fahrzeugtechnik werden sie von den Kunden durchgängig als positiv wahrgenommen, in Hinblick auf das Design gibt es noch Spielraum nach oben. Die Unterschiede zwischen den Anbietern Audi und Mercedes-Benz liegen dementsprechend nicht so sehr in der Qualität der Fahrzeuge, sondern darin, in wieweit sich die Unternehmen an den chinesischen Markt anpassen und bereit sind, die Bedürfnisse der chinesischen Kunden zu berücksichtigen.

5 Fazit

In Zeiten der Globalisierung der Wirtschaft eröffnen sich neue Märkte für Unternehmen, auf denen sie ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten können. Dies birgt Chancen, die genutzt werden können, und Risiken, die zu beachten sind. Die Chancen liegen im Wesentlichen darin, dass neue Märkte immer neue Absatzmöglichkeiten bedeuten und diese es dem Unternehmen ermöglichen, über seinen Heimatmarkt oder die bisher bearbeiteten Märkte hinaus zu wachsen. Die Risiken liegen darin, dass ein neuer Markt andere Rahmenbedingungen, beispielsweise politischer und rechtlicher Natur, aufweist und dass die avisierten Kunden sich möglicherweise anders verhalten als die Unternehmen es von den Kunden, die sie kennen, gewöhnt sind. Um auf neuen Märkten erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen verschiedene Anpassungsmaßnahmen in Hinblick auf Produktpalette und Marketing vornehmen, damit sie die Kundenwünsche auf den ausländischen Märkten erfüllen und den dort geltenden Rahmenbedingungen und gesetzlichen Regelungen entsprechen können.

Die deutschen Autobauer gehören zu den erfolgreichsten weltweit. Sie sind in Hinblick auf technologischen Fortschritt und Sicherheit nicht nur auf dem inländischen Markt führend, sondern auch im Ausland erfolgreich. Dies gilt insbesondere für Hersteller, die im so genannten Premiumsegment tätig sind, und in besonderem Maße für den chinesischen Markt, der mit seinen enormen Wachstumsraten der letzten Jahre als der Wachstumsmarkt schlechthin gilt.

Entsprechend konnten die deutschen Premiumhersteller Audi, BMW und Mercedes-Benz in den vergangenen Jahren kontinuierlich wachsen und im letzten Jahr sogar zweistelligen Umsatzsteigerungen erreichen. Aber obwohl alle der genannten drei Premiumhersteller in China sehr erfolgreich sind, gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Marken und ihrem Erfolg auf dem chinesischen Markt. Während die Marke Audi mit hohen Umsatzzahlen der Marktführer bei den deutschen Premiumherstellern auf dem chinesischen Markt ist, bleiben BMW und vor allem Mercedes-Benz in Hinblick auf die Umsatzzahlen deutlich hinter Audi zurück. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, die Erfolgsfaktoren für deutsche Automobilhersteller im chinesischen Markt zu untersuchen. Die Marken Audi und Mercedes-Benz wurden daher zunächst in Hinblick auf ihre Performance in China untersucht und verglichen. Weiterhin wurden mögliche Erfolgsfaktoren für das Premiumsegment untersucht. Bei den Erfolgsfaktoren, von denen angenommen wird, dass sie für den Erfolg einer Marke entscheidend sind, handelt es sich um die

Kundenerwartungen, die Erwartungserfüllung und die Kundenzufriedenheit. Ausgewertet wurden verschiedene Untersuchungen, die sich zum einen mit der Erwartung und den Wünschen der chinesischen Kunden beschäftigten, und zum anderen die Kundenzufriedenheit und die Bewertung der Marken durch die Kunden in Hinblick auf verschiedene Aspekte. Dabei zeigte sich, dass die Gründe für die unterschiedliche Entwicklung der beiden Marken nicht in der Markenbekanntheit und der Wahrnehmung der Qualität der Marken durch die Kunden liegt, sondern darin, inwieweit sich die Unternehmen an die spezifischen Wünsche und Erwartungen der Kunden anpassen wollen und können. Während Audi früh begonnen hat, sich sowohl in Hinblick auf Produktgestaltung als auch auf das Serviceangebot auf die chinesischen Kunden einzustellen, wurde dies bei Mercedes-Benz versäumt, so dass die Kunden ihre Erwartungen bei dieser Marke nicht ausreichend erfüllt sehen. Dies wurde im Unternehmen offenbar auch erkannt und als Konsequenz wurde bei der Entwicklung des neuen Elektroautos spezifisch auf Gestaltungselemente geachtet, die den chinesischen Wünschen entsprechen. Wünschenswert wäre es außerdem, wenn auch die Erwartungen der chinesischen Kunden in Hinblick auf Serviceleistungen stärker berücksichtigt würden, um die positive Entwicklung der letzten Jahre weiterhin zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

[APEAL 2011]

China Automotive Performance Execution And Layout (APEAL): Luxury.

<http://china.jdpower.com/en/ratings/autos/china-automotive-performance-execution-and-layout-%28apeal%29/luxury/>

[APEAL 2011a]

China Automotive Performance Execution And Layout (APEAL): Entry Luxury.

<http://china.jdpower.com/en/ratings/autos/china-automotive-performance-execution-and-layout-%28apeal%29/entry-luxury/>

[Audi China]

Audi China: Basisinformationen.

https://www.audi-mediaservices.com/publish/ms/content/de/public/hintergrundberichte/2012/03/01/audi_in_china/Audi_China.standard.gid-oeffentlichkeit.html

[Audi Geschichte]

Audi China: Geschichte des Audi-Engagements in China – Basisinformationen.

https://www.audi-mediaservices.com/publish/ms/content/de/public/hintergrundberichte/2012/03/01/audi_in_china/die_geschichte_des.standard.gid-oeffentlichkeit.html

[Audi Vertrieb]

Audi China: Vertrieb und Marketing.

https://www.audi-mediaservices.com/publish/ms/content/de/public/hintergrundberichte/2012/03/01/audi_in_china/audi-vertrieb_und.standard.gid-oeffentlichkeit.html

[Automobil Produktion 2012]

Premiautohersteller in China weiter auf Erfolgskurs:

<http://www.automobil-produktion.de/2012/05/premiautohersteller-in-china-weiter-auf-erfolgskurs/>

[Automotive 2012]

Durch zu viele Autowerke droht Überkapazität:

<http://www.automotiveit.eu/durch-zu-viele-autowerke-droht-uberkapazitat/news/id-0033905>

[Balderjahn / Scholderer 2007]

Balderjahn, Ingo; Scholderer, Joachim (2007): Konsumentenverhalten und Marketing. Stuttgart.

[Barthel / Bohler-Baedeker / Bormann 2010]

Barthel, Klaus; Böhler-Baedeker, Susanne; Bormann, René; Dispan, Jürgen; Fink, Philipp; Koska, Thorsten; Meißner, Heinz-Rudolf; Pronold, Florian (2010): Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor. Bonn.

<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07703.pdf>

[Becker 2010]

Becker, Helmut (2010): Darwins Gesetz in der Automobilindustrie: Warum deutsche Hersteller zu den Gewinnern zählen. Berlin.

[Benz]

Biografie Carl Friedrich Benz:

http://www.whoswho.de/templ/te_bio.php?PID=82&RID=1

[Birker 2005]

Birker, Klaus (Hrsg.)(2005): Das neue Lexikon der BWL. Düsseldorf.

[BMW 2011]

Monatsbericht August 2011

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=195940.html>

[BMWla 2011]

BMW 2011: Aktuelle Entwicklungen

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=195930.html>

[Boch 2001]

Boch, Rudolf (2001): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Tagung im Rahmen der Chemitzer Begegnungen. Stuttgart.

[Bräunig 2012]

Bräunig: Vom Wachstum in China profitieren auch die deutschen Standorte

<http://www.vda.de/de/meldungen/news/20120420-1.html>

[CAAM 2012]

China Association of Automobile Manufacturers (CAAM): Statistik

2012 <http://www.caam.org.cn/AutomotivesStatistics/20120502/1105071786.html>

[CIQ 2011]

China Initial Quality Study J.D.Power

<http://china.jdpower.com/en/ratings/autos/china-initial-quality-study/entry-luxury/>

[CCSI]

China Customer Service Index Study J.D.Power

<http://china.jdpower.com/en/ratings/autos/china-customer-service-index-study/>

[Daimler]

Biografie Daimler: http://www.whoswho.de/templ/te_bio.php?PID=150&RID=1

[Daimler 2008]

Daimler 2008: Die ökonomische Bedeutung der Automobilindustrie.

<http://nachhaltigkeit2009.daimler.com/reports/daimler/annual/2009/nb/german/4040/die-oekonomische-bedeutung-der-automobilindustrie.html>

[Daimler 2012]

Absatzmeldung Mercedes-Benz Cars: Mercedes-Benz startet mit Absatzplus von 3,6 Prozent erfolgreich ins zweite Quartal.

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-49-1488460-1-0-0-0-0-0-16694-0-0-0-0-0-0-0-0.html>

[Daimler Denza]

Auto China 2012: DENZA stellt Konzeptfahrzeug seines zukünftigen Elektroautos auf der Auto China vor.

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-49-1484458-1-0-0-0-0-1-8-7145-0-0-0-0-0-0-0-0.html>

[Edelmann 2001]

Edelmann, Heidrun (2001): Der Umgang mit dem Rückstand. Deutschlands Automobilindustrie in der Zwischenkriegszeit. In: Boch, Rudolf (2001): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Tagung im Rahmen der Chemitzer Begegnungen. Stuttgart.

[Ernst & Young 2011]

Ernst & Young (2011): European Automotive Survey 2011.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Automotive_Survey_2011/\\$FILE/European%20Automotive%20Survey%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Automotive_Survey_2011/$FILE/European%20Automotive%20Survey%202011.pdf)

[Flik 2001]

Flik, Reiner (2001): Automobilindustrie und Motorisierung in Deutschland bis 1939. In: Boch, Rudolf (2001): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Tagung im Rahmen der Chemitzer Begegnungen. Stuttgart.

[Focus 2012]

BMW, Audi und VW: Deutsche Autobauer legen in China kräftig zu.

http://www.focus.de/auto/news/autoabsatz/bmw-audi-und-vw-deutsche-autobauer-legen-in-china-kraeftig-zu_aid_702451.html

[Focus 2012a]

Deutsche Nobelmarken verkaufen mehr Autos.

http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/roundup-deutsche-nobelmarken-verkaufen-mehr-autos_aid_750065.html

[Foscht 2011]

Foscht, Thomas / Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen. Wiesbaden.

[GTAI 2010]

Germany Trade and Invest: Kfz-Industrie und Kfz-Teile VR China.

<http://www.gtai.de/wwwroot/archiv-online-news/www.gtai.de/DE/Content/Online-news/2011/11/medien/b2-china-branhe-kfz-2011,templateId%3Draw,property%3DpublicationFile.pdf/b2-china-branhe-kfz-20115f88.pdf?show=true>

[GTAI 2012]

Germany Trade and Invest Branchenbarometer – Asien / Pazifik Automobilindustrie.

http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/_SharedDocs/Pdf/Maerkte/Branchen/asien-pazifik-automobilindustrie.pdf

[Handelsblatt]

Handelsblatt: Audi und BMW mit deutlichem Absatzplus.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/china-audi-und-bmw-mit-deutlichem-absatzplus/6598630.html>

[Haußer 2008]

Haußer, Christian (2008): Amerikanisierung der Arbeit? Deutsche Wirtschaftsführer und Gewerkschaften im Streit um Ford und Taylor (1919-1932). Stuttgart.

[Homburg 2012]

Homburg, Christian (Hrsg.) (2012): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden.

[Homburg / Stock 2012]

Homburg, Christian; Stock, Ruth (2012): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.)(2012): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden.

[Jürgens / Meißner 2005]

Jürgens, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf (2005): Arbeiten am Auto der Zukunft – Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten, Berlin.

[Kotler / Armstrong / Saunders 2003]

Kotler, Philipp / Armstrong, Gary / Saunders, John (2003): Grundlagen des Marketing. München.

[Kroeber-Riehl / Weinberg / Gröppel-Klein 2011]

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter, Gröppel-Klein, Andrea (2011): Konsumentenverhalten. München.

[Kundenzufriedenheit]

Kundenzufriedenheit. Eine einseitige Angelegenheit?:

<http://www.4managers.de/management/themen/kundenzufriedenheit/>

[Länderinformationen China]

Länderinformationen China (2012)

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html

[Legler / Gehrke / Krawczyk 2009]

Legler, Harald; Gehrke, Birgit; Krawczyk, Olaf; Scjasse, Ulrich; Rammer, Christian; Leheyda, Nina; Sofka, Wolfgang (2009): Die Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche Volkswirtschaft im europäischen Kontext: Endbericht an der Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Hannover.

http://www.niwi.de/uploads/pdf/publikationen/Automobilindustrie_09.pdf

[Marktforschung 2011]

Marktforschung: Wie Chinesen über den Autokauf entscheiden.

<http://www.handelsblatt.com/auto/nachrichten/marktforschung-wie-chinesen-ueber-den-autokauf-entscheiden/4358104.html?slp=false&p=4&a=false#image>

[Maybach]

Biografie Maybach: http://www.whoswho.de/templ/te_bio.php?PID=150&RID=1

[Mercedes-Benz China]

Mercedes-Benz in China: About us

http://www.mercedes-benz.com.cn/content/china/mpc/mpc_china_website/enng/home_mpc/passengercars/home/passengercars_world/about_company/about_us.html

[Mercer 2010]

Mercer Management (2010): Automobilmarkt China 2010

Marke, Vertrieb und Service entscheiden den Wettbewerb um die Kundenloyalität
http://german.oliverwyman.com/fileadmin/user_upload/PDF/33.pdf

[Nerdinger / Neumann 2007]

Nerdinger, Friedemann W.; Neumann, Christina (2007): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Berlin.

[Rinn 2008]

Rinn, Gregor M. (2008): Das Automobil als nationales Identifikationssymbol zur politischen Bedeutungsprägung des Kraftfahrzeugs in Modernitätskonzeptionen des „Dritten Reichs„ und der Bundesrepublik. Berlin.

[Santer 2011]

Santer, Bernhard (2011): Automarkt China - Audi und der Absatzschwamm.
http://www.focus.de/auto/news/autoabsatz/tid-23974/automarkt-china-suv-boom-und-spitzenservice_aid_676913.html

[Schaaf 2011]

Schaaf, Bernd (2011): VR Chinas Kraftfahrzeugmarkt wächst moderater.
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=210944.html>

[Schimm 2011]

Schimm, Manuel (2011): Länderanalyse China 2011.
http://www.bayernlb.de/internet/media/internet_4/de_1/downloads_5/0100_corporatecenter_8/5700_volkswirtschaft_research_2/laender_1/laenderanalysena_k_1/china_2/China1105.pdf

[Schimm 2011a]

Schimm, Manuel (2011): Länderanalyse China Datenblatt 2011.
http://www.bayernlb.de/internet/media/internet_4/de_1/downloads_5/0100_corporatecenter_8/5700_volkswirtschaft_research_2/laender_1/laenderanalysena_k_1/china_2/China-D1105.pdf

[Schneider 2008]

Schneider, Viktoria (2008): Produktionssysteme in der deutschen Automobilindustrie seit dem Zweiten Weltkrieg. Eine japanische Herausforderung? Köln.
<http://wigeschbib.uni-koeln.de/fileadmin/Startseite/Abschlussarbeiten/DiplomarbeitSchneider.pdf>

[SSI 2011]

J.D.Powers (2011): China Sales Satisfaction Index (SSI).
<http://china.jdpower.com/en/ratings/autos/china-sales-satisfaction-index-%28ssi%29/>

[Stieniczka 2001]

Stieniczka, Norbert (2001): Vom fahrbaren Untersatz zur Chromkarosse mit „innerer Sicherheit“ - der Wandel der Nutzeranforderungen an das Automobil in den 50er und 60er Jahren. In: Boch, Rudolf (2001): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Tagung im Rahmen der Chemitzer Begegnungen. Stuttgart.

[Trommsdorf 2008]

Trommsdorff, Volker (2008): Konsumentenverhalten. Stuttgart.

[Unsere Autos]

Laubfrösche vom Band.
http://www.unsere-autos.de/zeitstrahl/?timeline_id=70

[VDA 2011]

Verband der Automobilindustrie: Jahresbericht 2011. Berlin.

[Voggenreiter 2011]

Voggenreiter, Dietmar (2011): Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China

[http://www.controller-](http://www.controller-forum.com/fileadmin/media/stuttgarter_controller_forum/normal/2011/Vortrag_Voggenreiter.pdf)

[forum.com/fileadmin/media/stuttgarter_controller_forum/normal/2011/Vortrag_Voggenreiter.pdf](http://www.controller-forum.com/fileadmin/media/stuttgarter_controller_forum/normal/2011/Vortrag_Voggenreiter.pdf)

[VW 2011]

Volkswagen AG: Geschäftsbericht 2011. Wolfsburg.

[Walker 2011]

Walker, Ulrich (2011): Daimler China Business Overview Deutsche Bank Investor Field Trip. Beijing, China.

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2093435_Daimler_China_Business_Overview_Nov_21_2011.pdf

[Walker 2011a]

Walker, Ulrich (2011): Daimler in China.

http://www.cms.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2019066_Daimler_in_China_Ulrich_Walker_May_2011.pdf

[Wallentowitz, Freialdenhoven 2009]

Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arnst (2009): Strategien in der Automobilindustrie. Wiesbaden.

[Wellhörner 1996]

Wellhörner, Volker (1996):: "Wirtschaftswunder" - Weltmarkt - Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen. Münster.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname